

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Delegování činností ředitelem základní školy na vedoucí učitelku mateřské
školy

Delegation of activities by the headmaster of the elementary school to the head teacher
of the nursery school

Jana Oplová

Vedoucí práce: Mgr. Irena Trojanová Ph.D.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

Odevzdáním této bakalářské práce na téma „Delegování činností ředitelem základní školy na vedoucí učitelku mateřské školy“ potvrzuji, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze 18. 4. 2018

Touto cestou bych ráda poděkovala Mgr. Ireně Trojanové Ph.D. za její cenné rady a trpělivost při vedení mé práce. Zároveň děkuji všem ředitelům škol, vedoucím učitelkám mateřských škol za jejich ochotu k spoluúčasti na realizaci této bakalářské práce. Poděkování patří všem, kteří mě po celou dobu studia podporovali.

ABSTRAKT

Závěrečná práce se zabývá manažerskou dovedností – delegováním. Jedná se o delegování pravomocí a odpovědností ředitelem dvou sloučených pracovišť, a to základní školy a mateřské školy. V roce 2000 byla zahájena reforma veřejné správy a díky tomu docházelo ke slučování škol. Toto slučování přináší především ekonomické výhody pro zřizovatele škol, avšak více komplikací pro management sloučené školy. Je nezbytně nutné, aby ředitel školy delegoval činnosti na své zástupce ve vedení mateřské školy. Ředitel školy musí zvážit, jaké pravomoci může delegovat na své podřízené a také to, jak bude nově delegovaná činnost časově náročná pro daného podřízeného. Pokud chce ředitel školy delegovat náročnější odpovědnosti, měl by pracovník získat pravomoc více samostatně rozhodovat a kontrolovat výsledky svých rozhodnutí.

Teoretická část popisuje podstatu, záměr i význam delegování. Dále charakterizuje rizika nesprávného delegování a přináší návody správné aplikace této manažerské dovednosti v praxi. Je zde popsán postup pro předávání delegovaných pravomocí a úkolů manažerem na podřízeného, avšak vedoucího pracovníka, v tomto případě odloučeného pracoviště. Připomíná důležitost poskytování podpory i zpětné vazby.

V jedné z kapitol jsou objasněna specifika sloučené základní školy a mateřské školy z pohledu aplikace delegování.

Praktická část se zabývá cílem výzkumného šetření a tím je, zmapování činností, které deleguje ředitel školy na vedoucí učitelku mateřské školy. Výzkumnými metodami této práce je dotazníkové šetření, dále komparace pracovních náplní vedoucích učitelek mateřských škol, rozhovory s řediteli škol a pozorování.

V závěru práce jsou shrnuty výsledky těchto šetření.

KLÍČOVÁ SLOVA

ředitel školy, zástupce školy/ vedoucí učitelka, kompetence, delegování, řízení času

ANNOTATION

The final work deals with managerial skills - delegation. It is the delegation of the remit, the competencies of the headmaster of two merged workplaces, namely elementary schools and nursery schools. The public administration reform was launched in 2000, thanks to it started uniting of schools together. In particular, this uniting brings economic benefits to the founder of schools, but more complications for the management of the united school. It is very important that the head of the school delegates activities to his / her representatives in nursery school management. The school principal must consider what competencies and powers he / she can delegate to his / her subordinates and how the newly delegated activity will be time-consuming for the subordinate. If the head of a school wants to delegate more demanding responsibilities, the worker should be given the power to decide more independently and check the results of his decisions.

The theoretical part describes the essence, purpose and meaning of delegation. It also describes the risks of incorrect delegation and provides guidance on how to correctly apply this managerial skill into the practice. It describes the procedure for the delegation of delegated powers and tasks by a manager to a subordinate, but a manager, in this case of the detached workplace. It reminds the importance of providing support and feedback.

The specifics of the merged elementary school and nursery school from the point of view of the delegation application are explained in one of the chapters

The practical part deals with the aim of the research survey and that is the mapping of the activities delegated by the headmaster to the head teacher of nursery school. The research methods of this work are questionnaire survey, comparison of the job, descriptions of the head teachers of nursery school, interviews with headmasters and observation.

At the end of the thesis are summarized the results of these investigations.

KEYWORDS

Headmaster, head teacher of the nursery school / deputy headmaster, competency, delegation, time management

DALŠÍ VYSVĚTLIVKY:

Vzhledem k tomu, že dnes jsou ve školách ve vedení jak muži, tak ženy uvádím ve své práci termín ředitel školy.

Ve vedení mateřských škol stále převažují ženy. V případě odloučeného pracoviště mateřské školy hovoříme buď o zástupkyni pro mateřskou školu, nebo o vedoucí učitelce mateřské školy. Žádná právní norma neupravuje jasné pojmenování funkce. Proto v teoretické části uvádím, pro jasnou definici pozice, a též s ohledem na zaměření této bakalářské práce, vedoucí učitelka mateřské školy.

Ve výzkumné části je již nutné rozlišovat pozici zástupkyně pro mateřskou školu a vedoucí učitelka mateřské školy. Název mateřská škola je dále v práci zkrácen na používanou zkratku MŠ.

Obsah

Úvod	8
1. Teoretická část	10
1.1 Delegování a jeho úskalí	10
1.1.1 Cíle a důsledky delegování	12
1.1.2 Rizika delegování	13
1.1.3 Postupy při delegování, úkoly nevhodné k delegování	15
1.1.4 Volba vhodného pracovníka	17
1.1.5 Delegování jako nástroj řízení času	22
1.1.6 Podpora delegování a zpětná vazba	24
1.2 Specifika sloučené základní školy a mateřské školy	25
2. Výzkumná část	29
2.1 Výzkumná šetření	29
2.1.1 Stanovení výzkumného problému	29
2.1.2 Cíl výzkumného šetření	29
2.1.3 Dotazníkové šetření	30
2.1.4 Vymezení objektu šetření	31
2.1.5 Místo a čas realizace	31
2.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření	32
2.2.1 Úvodní analýza dotazníkového šetření	32
2.2.2 Zpracování dotazníkového šetření	33
2.3 Komparace pracovních náplní	49
2.4 Rozhovory	51
2.5 Pozorování	54

Závěr:.....	56
Seznam použité literatury:	59
Seznam příloh.....	61

Úvod

V roce 2000 byla započata reforma veřejné správy. Zřizovatelé tak měli nové možnosti při začleňování škol a školských zařízení do školských systémů obcí a krajů. Docházelo ke zřizování příspěvkových organizací jako právnických osob, které nevytvářejí zisk. Bylo možné předškolní zařízení a školská zařízení slučovat nebo zřizovat jako jednu právnickou osobu, pokud šlo o předškolní zařízení a školská zařízení jednoho zřizovatele (podle § 1 odst. 1 zákona č.76/1978 Sb., o školských zařízeních, ve znění pozdějších předpisů)

V roce 2003 změnila právní norma přechod všech škol a školských zařízení do právní subjektivity. Mnoho zřizovatelů si uvědomilo, že ekonomicky příznivé by bylo sloučit více škol dohromady. Spojovalo se nejen více mateřských škol do jedné organizace, ale též došlo na slučování základních škol s mateřskými školami. Jedna základní škola tedy může být spojena s jednou nebo více mateřskými školami. Pro představu: v Ústeckém kraji bylo, v roce 2016, 249 ZŠ zřizovaných obcemi či magistráty, přičemž 94 jich má ve své organizaci, školu mateřskou.

Tato práce je věnována tématu sloučených základních a mateřských škol. Ředitel takové organizace musí být znalý právních norem, legislativy obou škol, rozdílné organizace práce, RVP, potýká se s neznalostí kolektivu odloučeného pracoviště apod. Je pravidlem, že ředitel školy disponuje středním managementem školy, který tvoří jeho zástupci. Z důvodu odlišnosti potřeb vzdělávacího procesu těchto dvou škol, je tedy nutné delegovat pravomoci na svého zástupce pro MŠ. Je nezbytně nutné mít svého člena středního managementu na odloučeném pracovišti. V době reformy se tak z bývalých ředitelk mateřských škol stávaly vedoucí učitelky MŠ. V dnešní době si ředitelé své zástupkyně mohou vybírat podle jejich **kompetencí**.

Cílem této bakalářské práce je zmapovat činnosti delegované řediteli sloučených škol, a to základních škol s mateřskými školami. Nechat nehlédnout čtenáře do problematiky procesu delegování ve dvou sloučených subjektech, a to základní školy a mateřské školy, na jeho cíle, důsledky i úskalí. Teoretická část je zaměřena na výhody a rizika spojená s delegováním. Na to, jaké postupy uplatnit při tomto procesu, jak určit úkoly vhodné a nevhodné k delegování. Důležitá je též volba pracovníka pověřeného delegováním, zda je dobré vybrat člověka zevnitř či zvenku organizace, jakým směrem delegování vést a na co

se zaměřit, aby delegování fungovalo jako dobrý nástroj času každého manažera. Připomenout čtenářům, jak je důležitá podpora delegovanému a v čem spočívá zpětná vazba.

V této práci se odráží můj předpoklad, že ředitel sloučených škol deleguje v dostatečné míře pravomoci na vedoucí pracovníky odloučených pracovišť.

Ve výzkumné části zhodnotím, jaké činnosti ředitelé delegují, a v jaké míře. Zaměřím se na ukotvení těchto pravomocí v dokumentech školy, porovnáme na několika respondentech rozdíly v delegovaných činnostech, jakou formou probíhá podpora, průběh i kontrola delegovaných činností.

V rámci výzkumného šetření jsem oslovila vedoucí učitelky MŠ (či zástupkyně) v Ústeckém kraji s dotazníkem, který je vytvořen cíleně pro téma této bakalářské práce. Otázky vycházely z teoretické části a směřovaly na problematiku delegování ve sloučených organizacích. Zajímalo mne, jaké činnosti a pravomoci, pro jejich naplňování, jsou na vedoucí učitelky MŠ delegovány ředitelem organizace.

Motivací pro výběr tohoto tématu byl hlubší zájem o problematiku delegování v organizaci sloučených škol, neboť sama v takové organizaci pracuji. Jsem vedoucí učitelka MŠ, která je součástí základní a dvou mateřských škol. Tato práce mně, a doufám, že i čtenářům, poskytne odpovědi na otázky související s tématem delegování, a to nejen na sloučeném pracovišti, s možností využití teorie v praxi a dále pak možnost tuto manažerskou dovednost plně využívat při své práci. Od bakalářské práce očekávám hlubší poznání této problematiky. Tato práce je určena především všem ředitelům sloučených základních a mateřských škol. Dále pak vedoucím pedagogickým pracovníkům, kteří se obávají delegování, ale i těm, kteří tuto manažerskou dovednost aplikují ve své práci a chtějí se v ní zdokonalovat. Tuto práci vnímám jako příležitost.

1. Teoretická část

Teoretická část je zaměřena na pojetí delegování, tak jak je mnoha autory popisováno v odborné literatuře. Tato práce se týká delegování ředitelem základní školy směrem k odloučenému pracovišti mateřské školy. Delegování je věnována jedna kapitola této části. Druhá kapitola je věnována upřesnění specifik takto sloučených škol.

„Delegování musíme chápat jako dlouhodobý proces, při němž manažer postupně vkládá důvěru ve svého podřízeného nebo kolegu, kterého postupně testuje zvyšující se náročností svěřených odpovědností a současně ho vybavuje stále rozsáhlejšími pravomocemi.“
(Cipro, 2009, s. 13)

1.1 Delegování a jeho úskalí

Jak uvádí Cipro, pojem delegování je odvozen od latinského „*delegatio*“ ve smyslu „*odkazovat poselství*“, „*vysílat s poselstvím*“. Delegování v sobě tedy zahrnuje tři hlavní významy – zplnomocnění, poselství a spolupráci. (Cipro, 2009, s. 9)

Jinými slovy jde o předání moci nadřízeného kompetentnímu podřízenému s jasnými pravidly, u něhož očekáváme zastoupení v daných pravomocích. Mnoho manažerů má však problém s předáváním úkolů a pravomocí potřebných k jejich uskutečnění. Jak uvádí Cipro (2009) takový manažer není zcela identifikován s manažerskou rolí. A jak dále popisuje, často se manažeři domnívají, že sami jsou nejefektivnější, nejschopnější, nejfundovanější, nejspolehlivější pro výkonu činnosti. Nesprávným pochopením této manažerské dovednosti se dostává do problému s řízením svého času, porovnává své výsledky s výsledky svých podřízených, čímž demotivuje podřízené. Takový postup brání delegování oboustranně. Přehnaná kontrola, neschopnost poskytnout podřízeným odpovědnost za provedenou práci vytváří u kolegů odpor a nechuť k vlastní iniciativě. Mnohdy se také manažeři obávají o svou vedoucí pozici. Je pravděpodobné, že se v takové organizaci objeví problémy se stabilitou týmu a jeho produktivitou. (Cipro, 2009, s. 18-45) Vždy platí, že velmi důležitá je motivace je spolupráci podřízeného s nadřízeným, tzv. „táhnout za jeden provaz.“ Delegování je jednou z manažerských dovedností a neznamená to, „přehodit“ práci na někoho jiného, ale jedná se o velmi promyšlený manažerský

proces, jehož výsledkem by mělo být splnění daného úkolu co nejlépe. Toho můžeme dosáhnout tím, že nejdříve své lidi naučíme pracovat podle našich představ a teprve potom na ně delegujeme určitou činnost nebo úkol. Dotyčný musí vědět, co se od něj očekává a jaké k tomu má pravomoci. Jak uvádí Cipro: „*Delegování totiž není pouhým řemeslným nástrojem řízení, ale je základní podstatou či přímo filosofií managementu v duchu teze:*

„ Manažer dosahuje svých cílů prostřednictvím druhých lidí.“ (Cipro, 2009, s. 12)

Stále je třeba mít na paměti, že „*delegování usnadňuje manažerovi efektivně využívat svůj čas a pomocí techniky vedení lidí pak zvyšovat výkonnost svého týmu*“ (Lojda, 2011, s. 59).

Recept na to, jak se takového strachu zbavit, bohužel neexistuje. PhDr. Aleš Kabátek v předmluvě knihy „Tajemství úspěšného vedení lidí, (B.Geropp,2014 s. 14) uvádí, že nejlepším způsobem je stát se nejdříve mentorem, ukázat svým podřízeným postupy, standardy a procesy. Proškolovat je, opravovat chyby a stimulovat je ke splnění úkolu. Bude to chtít jistě mnoho manažerské trpělivosti, ale tato investice se mnohonásobně vrátí. Uvádí také „desatero“, jak postupovat při vlastním delegování a výběru správného kolegy, schopného k vykonání delegovaných činností. Důležité je:

- ověřit si znalosti a dovednosti svého kolegy. Nepředpokládat, ale ptát se!
- vysvětlit mu daný úkol, který na něj manažer deleguje a motivovat ho (zde platí pravidlo: Nepřizpůsobujte lidi úkolům, ale úkoly lidem. (Plamínek 2015, s. 19)
- najít užitek úkolu pro dotyčného delegovaného
- nabídnout podporu (školení, radu, koučování)
- být empatický, naslouchat aktivně, reagovat
- zjistit její obavy, upozornit na rizika, ukázat východiska
- poskytnout prostor pro vlastní iniciativu, návrhy a nápady delegovaného
- pojmenovat cíl a kontext úkolu, důležité souvislosti

Pokud má být zřizovatel školy spokojen s jejími výsledky a ředitel oceňován, musí umět správně delegovat na své podřízené. Neboť cílem delegování není zbavování se vlastní odpovědnosti, ale jedná se o vyjádření důvěry ředitele v jiného pracovníka, zapojení ostatních zaměstnanců do činností školy, spoluvytváření její kultury a posilování

pozitivního klimatu školy. Delegování je třeba vnímat v širších souvislostech s mnoha cíli a důsledky.

1.1.1 Cíle a důsledky delegování

Cílů delegování je několik. Mějme však na paměti, že hovoříme-li o důsledcích delegování, vždy se bude jednat o výhodách, které z delegování vyplývají. Nikdy není cílem delegování vystavovat organizaci rizikům.

Delegování vnímáme jako **investici** do rozvoje schopností a znalostí zaměstnanců firmy, diagnostiky jejich možností a jejich **rozvoj**, jako projev **důvěry** vůči spolupracovníkům, a v neposlední řadě jako **úsporu času** pro náročnější úkoly. Jak se uvádí v mnoha odborných publikacích a popisuje je i Cipro (2009), delegováním manažer ušetří nejen čas potřebný pro náročnější úkoly, které nejsou vhodné k delegování méně kvalifikovaným pracovníkům, ale rozvíjí tím též vlastní schopnosti, posiluje svou vnitřní motivaci, posiluje pocit smysluplnosti své práce a předchází syndromu vyhoření. Zároveň však posiluje schopnosti svých podřízených, na které jsou kladeny vyšší a nové nároky a jejich zvládnutím posiluje v pracovnících pocit kompetentnosti, zvyšuje jejich sebevědomí a tím vzrůstá i jejich motivace. Manažer také dokáže objektivněji hodnotit a kontrolovat své podřízené a zároveň testuje své budoucí zástupce či nástupce. Schopnost delegování může být také vnímáno jako sebehodnocení vlastní potřeby nenahraditelnosti či nepostradatelnosti. Společným dosahováním cílů se posiluje pocit spoluodpovědnosti všech zainteresovaných zaměstnanců za chod organizace. (Cipro, 2009, s. 14-15)

„Hlavním cílem delegování je vždy růst efektivity práce, zisk, stabilita, konkurenceschopnost a trvale udržitelný rozvoj firmy!“ (Cipro, 2009, s. 14).

Převédeme-li to do řeči ředitele školy, znamená to:

- ✓ zajistit růst efektivity práce pedagogů, jejich neustálý rozvoj osobnostní a profesní
- ✓ získávání nových zájemců o vzdělávání na jejich škole,
- ✓ být schopný konkurovat ostatním školám
- ✓ trvale sledovat vývoj a požadavky kladené na vzdělávání

Dalšími cíli, jak uvádí Lojda (2011) je:

- ✓ lepší využití kapacity organizace

- ✓ motivace zaměstnanců k vyšším pracovním výkonům
- ✓ pozitivní ovlivnění klimatu školy
- ✓ podpora růstu schopností pedagogů
- ✓ vytváření časového prostoru pro další manažerské činnosti (Lojda 2011, s. 64)

Pokud ředitel deleguje činnosti na vedoucí učitelku MŠ a ta dále využívá této manažerské dovednosti, vytváří v podřízených pocit spoluodpovědnosti, spolupráce všech zúčastněných a přispívá tak k týmové souhře, která vede ke společnému cíli.

Důsledky správného delegování ředitele na vedoucí učitelku MŠ lze shrnout do několika bodů, které uvádí Lojda (2011, s. 64) a my je můžeme volnou kompilací převést na naši organizaci:

- roste výkonnost celé organizace, nejen ZŠ, ale i MŠ
- zvyšuje se kvalita práce pedagogů na odloučeném pracovišti
- roste uspokojení z práce a tím i spokojenost pracovníků
- průběhu činnosti se rozhoduje na pracovišti, kde k procesu dochází, je zachována autonomie
- delegování přináší nové nápady, iniciativu ze strany zaměstnanců na odloučeném pracovišti
- řada úkolů probíhá i nepřítomnosti ředitele
- řediteli zůstává více času na koncepční úkoly
- zdokonaluje se management organizace
- pracovní zatížení je rozloženo mezi více pracovníků
- zvyšuje se počet lidí, kteří se přímo podílejí na řízení organizace
- kompetence pracovníků, kteří samostatně pracují, se zvyšují (Lojda, 2011, s. 64)

Cíle delegování uváděné v odborné literatuře, přinášejí manažerům řadu výhod, pokud manažer deleguje správně. V opačném případě se lze obávat možných rizik delegování.

1.1.2 Rizika delegování

Delegování by mělo být pro manažera vždy výhodou. Pokud je však delegování prováděno nesprávně, může představovat riziko. Jak uvádí Pavlica, Jarošová, Kaiser, „ *práce není*

udělána včas a správně, nároky na čas manažera se nesnižují, ale naopak zvyšují (např. zvýšenou potřebou kontroly průběhu, „hašením“ rozmlísek mezi podřízenými při plnění delegovaného úkolu apod.). Pozornost je také třeba věnovat přetíženosti podřízených, na které jsou delegovány činnosti specifické se zvýšenou náročností plnění, kdy již nelze delegovat další úkoly. Tyto okolnosti nejsou tak ovšem časté, abychom opomíjeli přínosy této manažerské dovednosti. (Pavlica, K., Jarošová, E., Kaiser, R., B., 2015, s. 155).

Další rizika uvádí Lhotková, Šnýdrová, Tureckiová :

- ✓ výběr nesprávného kandidáta nebo úkolu
- ✓ obava o horší kvalitu odvedené práce v případě provedení jiným pracovníkem
- ✓ předání velké pravomoci podřízeným a ztráta kontroly

(Lhotková, Šnýdrová, Tureckiová, 2012, s. 58)

O rizicích s delegováním hovoří i Veber (2011). Ve své knize mezi rizika uvádí, např. nevhodně zvolenou kompetenci, a to buď takovou, kterou nepřísluší delegovat podřízenému, anebo na to podřízený není dostatečně připraven. V takovém případě může jít o nedostatek informací ze strany delegujícího, vedoucí k nepochopení úkolu, cíle činnosti. Pokud zde chybí taktéž kontrola průběhu plnění úkolu, zpětná vazba delegovanému, nebude možné zabránit vzniku chyb a jejich včasné nápravě. Ovšem na druhé straně je třeba projevit důvěru podřízenému a nepřebírat zpět předané kompetence, pokud to není nezbytně nutné pro úspěšné splnění úkolu. (Veber, 2011, s. 129)

Tato rizika se však dají odstranit. Jak uvádí Templar (2012, s. 41) ve své knize, dobrý manažer ví, že řídí události, procesy, situace, strategie, ale nikdy lidi. Dále dává příklad manažera, který má zahradu a rozhodne se zaměstnat zahradníka. Řídí toho zahradníka? Odpověď zní NE, ten si umí poradit sám. Úkolem manažera je řídit zahradu, ne zahradníka. (Templar, 2012, s. 41) Stejně tak je to i s ředitelem školy, který řídí celou organizaci, a na odloučeném pracovišti má vedoucí učitelku, která ví, umí a chce řídit MŠ. Velmi důležité je pamatovat si několik zásad, které uvádí Templar, a to: „ *Delegování bez pravomocí je projev hlouposti.* “ (Templar, 2012, s. 62)

A zvláště při výběru vhodného kandidáta pamatovat, že: „ *Delegování odpovědnosti je (a má být) pro pracovníka odměnou.* “ (Templar, 2012, s. 63)

Je jisté, že správné delegování přináší řediteli mnoho výhod, pokud se zamýšlí nad riziky s ním spojených. Stále však převládají výhody nad riziky a není žádoucí, jak pro manažera, tak pro celou organizaci tuto dovednost zavrhnout. Je důležité se nad postupy delegování zamýšlet, roztrždit úkoly, které jsou vhodné a které nikoli k delegování podřízeným pracovníkům.

1.1.3 Postupy při delegování, úkoly nevhodné k delegování

Dříve, než začne ředitel delegovat, měl by si v první řadě uvědomit, co delegovat lze a co nikoli. Podle Lojdy (2011) je třeba úkoly rozdělit do oblastí, které lehkou kompilací převedu na školu:

1. Do první oblasti patří úkoly, které musí vyřídít sám ředitel (vytváření vizí, rozhodování o financích, odměňování pedagogů, hodnocení apod.)
2. Tato oblast zahrnuje úkoly, které by měl vykonat sám ředitel, ale pro jejich náročnost či časovou tíseň, je potřeba vtáhnout do toho více lidí.
3. Ve třetí oblasti se nachází činnosti, které může ředitel delegovat na podřízené, ale pro jejich specifčnost je třeba kolegy zaškolit a jejich proces sledovat. U činností v této oblasti se předpokládá, že by si je ředitel vykonal nejlépe sám, ale z důvodu časového prostoru pro významnější úkoly je vhodné je delegovat.
4. Čtvrtou oblastí jsou úkoly, které by měl ředitel delegovat. Při delegování těchto činností postačí předat delegovanému dostatek informací a dat, potřebných k vykonání úkolu. Tyto úkoly nespádají do potřebné kontroly řediteli, ale mohou být vykonány i v jeho nepřítomnosti.
5. V páté oblasti jsou činnosti, které ředitel musí delegovat. Je zde předpoklad, že podřízení tuto činnost vykonají lépe a rychleji, než on. Do této oblasti patří i činnosti, kterou mají vykonávat podřízení a nenáleží k práci ředitele (Lojda, 2011, s. 65).

Tyto oblasti nejsou neměnné. Mohou se časem posouvat z jedné oblasti do druhé. Také záleží na velikosti organizace, počtu zaměstnanců apod.

Je tedy na řediteli školy, koho určí kompetentním vedením MŠ, zda to nebude jeho zástupce např. pro I. stupeň a ten deleguje úkoly a kompetence na vedoucí učitelku MŠ. Je jasné, že vizi, strategii školy určuje a řídí ředitel. Ten také rozhoduje o rozpočtu školy a přidělení financí na odloučená pracoviště. Tvorbu ŠVP PV by však měl přenechat vedoucí učitelce, neboť ta nejlépe zná prostředí a možnosti MŠ. ŠVP PV by však měl vycházet stále ze strategie školy, a proto je nutné sdělení informací od ředitele, neboť, jak uvádí Syslová a kol., „*Vzdělávací obsah by měl být stanoven tak, aby byl prostředkem k naplňování vize školy*“ (Syslová a kol.,2015, s.230). Pedagogický proces, jeho vyhodnocování a kontrolu by též měla vykonávat vedoucí učitelka MŠ. Z toho plyne kompetence též k odměňování pedagogů na odloučeném pracovišti. Lojda dále upozorňuje na několik aspektů při zadávání úkolu. Hovoří o nutnosti správně formulovat zadání úkolu, tak aby byl správně pochopen. Zde můžeme použít pravidlo SMART. Odpovědět si na otázky, zda je úkol přesný, konkrétní, měřitelný, dosažitelný, reálný a zda je ukotven v čase, tzn. určit časový harmonogram plnění úkolu. (Lojda, 2011, s. 66) Jsou však úkoly, které by ředitel delegovat neměl. Které to jsou, definuje Cipro:

- úkoly, ve kterých se objevují důvěrné informace, a to se nemusí týkat pouze osob na pracovišti, ale též např. informace o finanční situaci školy
- stanovení vizí a cílů školy. K tomu je třeba znalost mnoha aspektů, které může znát pouze ředitel školy nebo jeho nejbližší zástupci
- kontrolu a hodnocení pracovníků, které sám delegoval úkoly
- nové úkoly, na které nebyli pracovníci připraveni. Zde je nutné zmínit potřebu výběru vhodného pracovníka
- úkoly, které jsou povinností ředitele, ale jsou mu nepříjemné. Například bychom zde mohli uvést účast na poradě ředitelů škol, kdy se má rozhodovat o nějakém společném postupu v projektu
- úkoly, které přesahují možnosti vykonání podřízenými
- „politicky“ citlivé úkoly, např. jednání se zřizovatelem
- „životně“ důležité termínované úkoly. Zde bychom mohli uvést jako příklad účast v soudním sporu, v jednání o větším sponzorském daru apod.
- úkoly, které by podřízeným zabrali spoustu času z důvodu neznalosti problematiky (Cipro, 2009, s. 61-63)

Lahnerová (2012) mezi tyto činnosti zahrnuje též budování a rozvoj týmu a pěstování organizační kultury (Lahnerová, 2012, s. 159).

Delegování je proces stále se měnící a je na řediteli, aby se v této manažerské dovednosti stále zdokonaloval a tím podporoval týmovou práci a rozvíjel schopnosti svých podřízených.

1.1.4 Volba vhodného pracovníka

Aby ředitel mohl úspěšně delegovat, musí dodržet určitá pravidla. Základní předpoklad pro úspěšné delegování jsou lidské zdroje. Výběr lidí, na které chceme delegovat činnosti, by měl odpovídat náročnosti svěřených úkolů. Je tedy velmi žádoucí vhodný výběr kandidáta na místo vedoucí učitelky MŠ.

Pravidla pro výběr kandidáta zmiňuje Syslová (2015, s 279) a jsou to:

- Dobře znát své pedagogy
- Delegovat od jednodušších po náročnější činnosti
- Uvědomit si, že podstatná je důvěra. Sledovat nenápadně a zpozvzdálí, jak se delegovanému daří úkoly plnit a zasahovat jen v nutném případě.
- Nevměšovat se do postupů
- Kontrolovat až výsledek

Vedení odloučeného pracoviště MŠ může ředitel školy delegovat na:

- Zástupkyni pro MŠ
- Vedoucí učitelku MŠ

Rozdíl těchto dvou funkcí popisuje Trojan, Trojanová, Puškinová (2015, s. 33) s odkazem na Zákoník práce takto, „ *jestliže je zástupce ředitele vedoucím organizačního útvaru příspěvkové organizace, vzniká jeho pracovní poměr povinně pouze jmenováním (nikoli uzavřením pracovní smlouvy). Za organizační útvar se považuje každý vnitřní útvar, který byl vytvořen podle organizačního předpisu (např. organizačního řádu) vydaného zaměstnavatelem. Pracovní poměr zástupce, který není vedoucím organizačního útvaru, vzniká pracovní smlouvou.*“

Vedoucí učitelka MŠ je pověřená vedením odloučeného pracoviště.

A je dobré vybrat si zástupce z vnitřních zdrojů či uchazeče zvenčí?

- Za výhody uchazeče z vnitřních zdrojů uvádí Trojan, Trojanová, Puškinová tyto:
 - znalost fungování chodu školy
 - znalost kandidáta s ostatními kolegy
 - ředitel svého podřízeného zná a má možnost ho před jmenováním do funkce „vyzkoušet“ pověřením některými úkoly
 - možnost „vychovat si“ svého zástupce
 - motivace pro ostatní pedagogy

Tento postup je vhodný na pracovišti, které nevyžaduje změnu a je zde schopný pedagog-kandidát, kterého všichni respektují, a u kterého máme jistotu, že nastalou změnu své pozice „unese“. Je zcela zřejmé, že v tomto případě ušetří ředitel čas s úkony, jako je seznamování s prostředím a kulturou školy, s běžnými úkony prováděnými organizací i samotnými pracovníky. Musí zde být ovšem přesvědčen o kompetenci daného pracovníka, o jeho vůli a přesvědčení takovouto funkci zastávat, neboť *nevýhodou* se zde může stát:

- narušení vztahu ve sboru – soupeření
 - z kolegy se stává nadřízený, což pro něj přináší jistý pocit osamění, větší míru psychické zátěže
 - může se ocitnout v roli „vyjednavče“ svých kolegů, odmítající opustit „jejich lod“
- Výhodou volby uchazeče „zvenčí“ je:
 - jeho pohled není zatížený minulostí na pracovišti a vazbami na pracovníky
 - přináší nové zkušenosti, další nové kontakty, inovace
 - Nevýhodou je:
 - časová náročnost výběru
 - větší časová náročnost při delegování a kontrole činností
 - sbor ho nemusí přijmout
 - kandidát se nemusí shodnout s kulturou organizace

Je tedy zřejmé, že vybrat uchazeče z vnějších zdrojů je tehdy, pokud potřebujeme určitou změnu na pracovišti, kdy uchazeče neváže k budoucím podřízeným žádný vztah, ani minulost. (Trojan, Trojanová, Puškinová, 2015, s. 80-81)

V případě dalšího delegování činností vedoucí učitelkou na své podřízené, tzn. směrem „dolů“, jak uvádí Plamínek (2013), bude se zřejmě jednat o věci méně důležité nebo rutinní, případně o činnosti rozvíjející příslušnou osobu. Ovšem v případě náročného a důležitého úkolu, se může stát, že se podřízený obrátí o pomoc ke svému nadřízenému. K tomu může dojít v prvopočátku ve vedoucí funkci, kdy se dotyčný neumí rozhodnout, chybí mu zkušenosti. Pokud si je však delegující jist schopnostmi delegovaného, měl by mu úkol být zachován, pouze mu být nápomocen radou, upozorněním apod. Rozhodnutí by však mělo zůstat na něm. Plamínek dále uvádí možnost delegovat směrem „do strany“, horizontálně, tedy na specialisty, experty, kteří jsou v dané činnosti kompetentnější z důvodu odbornosti, než pedagogové. Může se jednat např.: o psychology, klinické logopedy, speciální pedagogy apod. (Plamínek, 2013, s. 90)

Pokud chce ředitel předat své pravomoci podřízenému, musí brát v potaz jeho schopnosti a potenciál. Jak uvádí Cipro (2009) musí mít jasně stanoveny požadavky delegované činnosti na pracovníka, tedy na jeho schopnosti, charakter, temperament, motivaci a sebepojetí. Musí si položit otázku, zda má pracovník odpovídající schopnosti, znalosti, zkušenosti a dovednosti k plnění daného úkolu, zda je spolehlivý, dokáže přijmout odpovědnost, zda je motivovaný, respektovaný ostatními a zda má dostatek času pro převzetí úkolu? (Cipro, 2009, s. 73). Manažer si musí odpovědět na otázku, zda je daný pracovník kompetentní k vykonání úkolu. Jak popisuje Lhotková, Trojan, Kitzberger, hovoříme-li o kompetencích, jedná se jednak o *kompetence od jiného*, to znamená jeho pravomoc, odpovědnost, která je ukotvena v legislativě či předána nadřízeným a *kompetence od sebe*, které představují jeho schopnosti, dovednosti, způsobilost. Aby mohl ředitel delegovat činnost na jiného pracovníka, je třeba předat takovému pracovníkovi též potřebné kompetence. Kompetence však mají dvojitý význam. Jak uvádí Lhotková, Trojan, Kitzberger, se slovo *kompetence* používá v manažerské praxi ve dvojitým smyslu – jednak jako rozsah pravomocí tzv. kompetencí od jiného a jednak jako způsobilost k úloze, tzv. kompetence od sebe. Kompetence od jiného není ničím jiným, než předání pravomoci

nadřazeného podřízenému. Nadřazený určuje v čem a v jaké míře má možnost rozhodovat podřízený. (Lhotková, Trojan, Kitzberger, 2012, s. 23) Tři dimenze kompetentního pracovníka obsahují pojmy- MOHU (kompetence od jiného), UMÍM (kompetence od sebe) a CHCI (kompetence od sebe), (Lhotková, Trojan, Kitzberger, 2012, s. 23). Zřizovatel dává kompetenci řediteli a ten následně například svému zástupci. Zde je však důležité zohlednit hledisko kompetencí od sebe. Je člověk, kterému předávám kompetence k tomu kompetentní? Zde je třeba ještě upřesnit – „ *Kompetence -rozsah působnosti nebo činnosti oprávnění a povinností svěřených právní normou určitému orgánu nebo organizaci, příslušnost po odborné nebo věcné stránce, funkční nebo služební pravomoc*“ (Slovník cizích slov)

V pojetí kompetence se překrývají dva požadavky na jejich nositele: kompetence mají zaručit nejen určité jednání v reálných situacích, které si musíme osvojit, ale zároveň i na ochotu a vnitřní připravenost je použít. Zde hraje velkou roli motivace, sebedůvěra, vlastnosti člověka. (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 234)

Pokud tedy ředitel školy deleguje činnosti na vedoucí učitelku MŠ, měl by ji vybavit pro splnění delegovaného úkolu kompetencemi ve smyslu přenesených pravomocí od sebe, ale také zohlednit její kompetenčnost ve smyslu osobních dovedností, schopností a motivace. Na tom závisí výsledek delegovaných činností.

Lojda uvádí šest aspektů při výběru pracovníka a ty shrnuje do tabulky osobnostních charakteristik pracovníka. Uvádí, že dříve, než manažer rozhodne delegovat činnost či úkol, měl by hodnotit u pracovníka jeho schopnosti, vlohy a povahové rysy. Neboť delegování vyžaduje odpověď na dvě otázky. Co deleguji a na koho. Správné delegování vyžaduje přizpůsobení úkolu lidskému faktoru. (Lojda, 2011, s. 67)

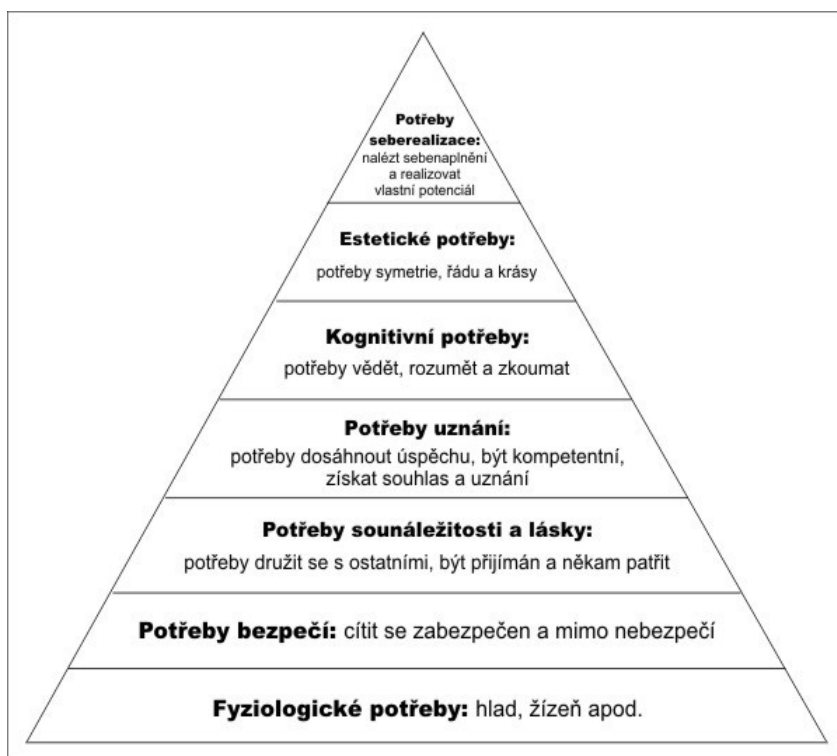
Osobnostní charakteristika pracovníka:

Znalosti	Dovednosti	Kompetence	Schopnost učení
Postoje	Flexibilita	Kvalita práce	Výkonnost
Iniciativa	Kreativita	Analytické schopnosti	Pracovní tempo
Práh stresu	Komunikativnost	Týmuvost	Osobní ambice
Potřeba kontroly	Samostatnost	Orientace na cíl	Orientace na řešení

Obr. č. 1

Tím potvrzuje pravidlo Plamínka: „*Nepřizpůsobujte lidi úkolům, ale úkoly lidem*“ (Plamínek, 2015, s. 19).

Velmi důležitá je též motivace pracovníka pro splnění delegované činnosti. Zde je možno využít nejznámější teorii motivace tzv. Maslowovu pyramidu. Vhodným kandidátem na vedoucí pozici by měl být člověk, toužící dosahovat až k vrcholu této pyramidy, mít potřebu využívat vlastní potenciál a dojít tak k sebenaplnění na pracovní pozici.



Obr.č. 2 Maslowova pyramida

Pokud si manažer vybere vhodného pracovníka pro delegování, je třeba položit podřízenému několik otázek, a tím získat zpětnou vazbu od podřízeného, kterou si ověří, zda jej jeho volba správná. Manažer musí získat kladné odpovědi na tyto otázky:

- Chce to pracovník dělat?
- Rozumí tomu, co se po něm požaduje?
- Souhlasí s časovým harmonogramem?
- Potřebuje ještě další informace? (Cipro, 2009, s. 86-88)

Výběr správného pracovníka k delegování nelze podcenit, neboť ten je hlavním prostředkem k naplňování cílů delegování.

1.1.5 Delegování jako nástroj řízení času

Delegováním manažer ušetří čas pro řešení významnějších úkolů, protože se nemusí zabývat činnostmi, které zvládnou jiní. (Cipro, 2009, s. 14). Delegování pomáhá řediteli s určením priorit a tím dosáhnout efektivního využití svého času. Je to proces, nad kterým se takřka denně musí zamyslet každý manažer. Pokud si nerozvrhne činnosti efektivně do svého času, nebude schopen dosáhnout cíle.

Pokud chce ředitel správně delegovat a delegováním získat čas pro důležitější činnosti, měl by odhadnout, zda delegovaný má dostatek času pro uskutečnění a naplnění cíle úkolu. K identifikaci priorit nám může posloužit Eisenhowerův princip. Ten nám pomáhá třídít denní úkoly na podstatné a nepodstatné. Dále je dělí podle důležitosti a naléhavosti.

Důležitost úkolu značí, jakou mírou je pro naši organizaci důležitý.

Naléhavost značí, jak je úkol časově naléhavý, jak rychle musí být vyřešen.

Výsledek našeho rozhodnutí je rozdělen do čtyř kvadrantů:

1. Důležité a zároveň naléhavé – jedná se o krizové situace a naléhavé problémy, které si musí manažer vyřešit sám
2. Důležité a nenaléhavé – jde o denní úkoly, plánování i kontrolu úkolů. Pokud se tyto úkoly neřeší, mohou se dostat do I. kvadrantu. Tyto úkoly lze delegovat.
3. Nedůležité, ale naléhavé – sem lze zařadit úkoly neočekávané, ale naléhavé v řešení. Např. telefonáty, mails atd. Tyto úkoly lze **delegovat**.
4. Nedůležité a zároveň nenaléhavé – těmto činnostem je třeba se vyvarovat, protože se často stávají prostředkem prokrastinace. Zde je třeba vytvořit pravidla, aby se k vrcholovému manažerovi úkoly ve IV. kvadrantu nedostaly. Uplatnění Sloanova filtru. (<https://managementmania.com/cs/eisenhoweruv-princip>)

Sám Sloan popsal princip takto: „*Když se dostane rozhodování na mou úroveň, mělo by se mu dostat velké pozornosti. Pokud si ji nezaslouží, tak ho vrátíme. Tady padne velmi málo*

rozhodnutí, nikdo nemůže činit mnoho rozhodnutí a navíc dobře. Ale jedno bychom tu měli vědět, a sice, co tu rozhodujeme a k čemu toto rozhodnutí povede.“

(<https://managementmania.com/cs/sloanuv-filtr>)

Jak je důležité rozlišovat úkoly podle naléhavosti a důležitosti nám potvrzuje i Pravidlo 80/20 podle Pareta. Ten objevil velmi zajímavou skutečnost a to, stále se opakující matematický poměr 80:20. To znamená, že 80% důsledku bývá způsobeno 20% příčinou. Vztáhneme-li to na činnost ředitele školy, který věnuje 20% času důležitým a naléhavým úkolům, získá 80% výsledku. A naopak, věnuje-li 80% času méně důležitým činnostem, např. z kvadrantu IV., dosáhne pouze 20% výsledku. (Knoblauch,J.,Wöltje, H.,Hausner,M.,Kimmich,M.,Lachman, 2012, s.22-23)

Plamínek dále vyhodnocuje činnosti pomocí diagramu N/D založeného na myšlenkách Dwighta D. Eisenhowera a zpopularizovaného zásluhou Stephen R.Coveyho. Ten dělí činnosti do čtyř odlišných typů (kvadrantů):

- **Kvadrant krizí** – zde jsou zahrnuty důležité a naléhavé činnosti, které zpravidla děláme pod tlakem času nekvalitně, takže tento kvadrant není dobrým kvadrantem. Manažeři zde tráví 15 – 25% svého pracovního času, avšak s ohledem na nepředvídatelné události by bylo rozumné snížit tento podíl našeho pracovního času na 0 – 5%.
- **Kvadrant rutiny** – obsahuje podružné, ale naléhavé činnosti, a jak říká Plamínek: „ *Mí klienti v něm – často navzdory snaze to změnit- tráví obvykle 50 – 80% svého aktivního času.* “ (Plamínek, 2013, s. 110) Přitom pro manažery je nanejvýš žádoucí trávit v tomto kvadrantu času co nejméně.
- **Kvadrant zábavy** – označuje souhrn podružných, ale trvalých (nenaléhavých) činností. Činnosti v tomto kvadrantu jsou pro jejich zpracovatele zábavné. Lidé v tomto kvadrantu tráví různé množství času a nemají důvod z něho unikát. Většinou se jedná o 10 -30 % pracovního času.
- **Kvadrant orientace** – patří sem trvalé a důležité činnosti, které jsme uznali důležitými, a které vykonáváme s předstihem, v příjemném klidu. Doba, kterou trávíme v tomto kvadrantu orientace, vypovídá o úrovni našeho sebeřízení (ať už vědomého či intuitivního). V tomto kvadrantu se zdržujeme obvykle méně než 10%

našeho aktivního času. Pokud se však v tomto kvadrantu pohybujeme častěji, vypovídá to o tom, že dokážeme mít svůj život pod kontrolou. (Plamínek, 2013, s. 110)

Je tedy velmi důležité pro ředitele, který deleguje činnosti na další pracovníky, aby si uvědomil, jak podstatné je formulovat jasně cíle a určit priority. Stanovit čas pro vyřízení úkolu a mít na paměti, že na úkoly, které jsou pro nás důležité a naléhavé, nelze dělat pod tlakem. Tudíž je nutné dát prostor a čas podřízeným pro zpracování této činnosti nebo si je vyřešit sám.

1.1.6 Podpora delegování a zpětná vazba

Pokud má být delegování efektivní, musí ředitel dodržet několik zásad. Nejprve podřízenému vysvětlit obsah úkolu, jeho smysl důvody splnění a časový harmonogram činností. Ujistit se, že dotyčný úkolu rozumí a chápe jeho smysl a chce se úkolu zhostit. Seznámit ho s pracovníky, se kterými bude muset spolupracovat a udělit mu pravomoci potřebné ke splnění úkolu. Vždy je dobré delegovat celou práci, tak aby veškeré činnosti s ní související směřovaly k jasnému cíli. Pokud má mít podpora smysl je nutné udržovat u podřízeného motivaci v přístupu k práci, dávat mu najevo zájem o jeho postupu, problémech, řešení apod. Jeli to možné a zároveň žádoucí je vhodné zvyšovat úroveň odpovědnosti u podřízeného, avšak mít kontrolu nad mírou zatížení svého podřízeného.

Zásady podpory delegování uvádí Cipro (2009) ve své knize a shodují se se zásadami uváděné v knize Šuleře (2008):

- komunikovat a potvrzovat důležitost delegované činnosti
- s ohledem na časovou náročnost úkolu, upravit pořadí priorit, uvolnit pracovníka z jiných jeho obvyklých činností
- reagovat zpětnou vazbou na výsledky práce podřízeného
- projevit osobní zájem o průběh a výsledky práce a to i po delší době, kdy není nutná tak častá kontrola nadřízeného
- shrnout výsledky podřízeného a dát mu najevo, že si jeho práce váží a ocenit ho

(Cipro, 2009, s. 107-108), (Šuleř, 2008, str. 218)

Podle Armstronga „je cílem zpětné vazby poskytovat lidem informaci, která jim umožní pochopit, jak pracovali a jak efektivní bylo jejich chování“ (Armstrong, Stephens, 2008, str. 71).

Pro ředitele je nezbytné vytvořit si plán kontroly nad delegovanými činnostmi. Ze začátku se informovat o průběhu činností vedoucí k naplnění úkolu častěji, aby se ujistil, že činnost je správně chápána a delegovaný má prostor a prostředky (čas, finance, kontakty atd.) k naplnění jejího cíle. Zpětnou vazbu můžeme zajistit různými způsoby. Čtyři z nich popisuje Lahnerová:

1. písemné hlášení
2. pravidelný ústní report
3. formální schůzka
4. neformální setkání (Lahnerová, 2012, s 162)

„Připadá-li vám to bolestné a děsivé, pak je to ta pravá delegace.“ (Caspian Woods, Od základů – Jak začít skvělou kariéru od píky, Templar, 2012, s. 41)

Ředitel by měl pamatovat na to, že účinnost zpětné vazby závisí na její povaze. Ta může být pozitivní, negativní, obecná či konkrétní. Též předání zpětné vazby nelze podcenit. Manažer by měl dbát na to, aby nebyla poskytována nedostatečně, opožděně nebo nevhodně. (Urban, 2013, s. 53-55). Vždy záleží na konkrétním případě, na osobnosti delegovaného i delegujícího.

1.2 Specifika sloučené základní školy a mateřské školy

O specifikách těchto škol napovídá už školský zákon. Volnou kompilací uvedu prvotní srovnání dle školského zákona.

Předškolní vzdělávání podporuje rozvoj osobnosti dítěte předškolního věku, se zaměřením na jeho všestranně harmonický rozvoj, s vytvářením základních předpokladů pro pokračování dítěte ve vzdělávání a napomáhání vyrovnávat nerovnoměrnost vývoje dítěte před vstupem k základnímu vzdělávání, kdy se předškolní vzdělávání organizuje pro děti ve věku zpravidla od 3 do 6 let, nejdříve však pro děti od 2 let (zákon č.561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, § 33)

Základní vzdělávání již vede k tomu, aby si žáci osvojili potřebné strategie učení, kterými budou motivováni k celoživotnímu učení a osvojení si vědomostí, dovedností potřebných při rozhodování o své další životní dráze i profesním uplatnění ((zákon č.561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, § 44).

Při sloučení základní školy a mateřské školy stojí ve vedení jeden ředitel, který si může zvolit, zda vedením mateřské školy jmenuje zástupkyni pro MŠ nebo pověří jejím vedením vedoucí učitelku MŠ. Jaký je v tom rozdíl, uvádím v následujícím popisu vybraných termínů.

Těmi jsou: ředitel školy a školského zařízení, zástupce ředitele, vedoucí učitelka MŠ, přímá pedagogická činnost, kompetence, delegování jako nástroj řízení času.

Ředitel školy a školského zařízení – vychází z § 164 Školského zákona a jak hovoří Trojanová (2014) ředitel školy je funkce (pracovní pozice) a v této funkci je možné vykonávat více rolí. Jedná se o role lídra, manažera, vykonavatele. Jak hovoří Plamínek, „*vykonavatelé dosahují výsledků bezprostředně svou prací.*“ (Plamínek, 2008, s. 162, Vedení týmů, lidí a firem) V tomto případě se to týká přímé vyučovací povinnosti. Důležité je, jaká role u samostatného ředitele převládá, a kterou roli je naopak ochoten předat dál svým podřízeným.

Zástupce ředitele a statutární zástupce ředitele školy – „*Jde o dva různé pojmy. Zástupce ředitele školy je vedoucí pedagogický pracovník, kterému ředitel v organizačním řádu a pracovní náplni předává určité kompetence k řízení školy a podřízených zaměstnanců. Možnost vytvoření této vedoucí pozice na škole je dána zákonem č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících (§ 2, odst. 2) a nařízením vlády č. 75/2005 Sb. o stanovení rozsahu přímé pedagogické činnosti. Ředitel školy může takového zástupce na škole mít, jednoho nebo více, ale nemusí, jejich počet také není stanoven, neodvíjí se již od velikosti školy (dříve podle počtu tříd), ale je limitován pouze rozpočtem školy na platy. Také o rozsahu svěřených kompetencí rozhoduje ředitel školy, například jeden zástupce řídí první stupeň a druhý řídí druhý stupeň školy. Je ale také možná praxe, že každý ze zástupců řídí všechny třídy a zaměstnance, ale v jiných oblastech řízení. Ředitel školy ale takovému zástupci nemůže předat úplně všechny kompetence, například jej zástupce*

nemůže zastoupit při rozhodování ve správním řízení“. Zdroj: <http://info.edu.cz/cs/node/28870> (Trojan, Trojanová, Puškinová, 2015, s. 13)

„ Zástupce ředitele je teoreticky, výzkumně i legislativně dosud neukotvený prvek managementu české školy“. (Trojan, Trojanová, Puškinová, 2015, s. 11), Je pouze na řediteli, jakého zástupce a kolik zástupců si zvolí a jaké kompetence jim předá. Přičemž zástupce nemusí mít žádné manažerské vzdělání. Vezmeme-li v úvahu, že v případě dlouhodobé nepřítomnosti ředitele se stane jeho zástupce lídrem, manažerem a vykonavatelem jeví se tento nedostatek v legislativě jako možný problém.

Vedoucí učitelka MŠ – tato funkce nemá právní podklad. Jak se vyjádřil v odborném článku Týdeníku školství č.26/2009 JUDr. Vít Berka, „vzhledem ke stále častějším případům, kdy zřizovatelé slučují různé druhy škol pod jednu právnickou osobu, je však aktuální řešit situaci, kdy například chod mateřské školy sloučené do jednoho subjektu se školou základní i nadále řídí bývalá ředitelka, která však nyní nejen že již není ve funkci ředitele školy, ale zpravidla není ani jmenována do funkce zástupce ředitele školy. Říkejme této pozici „vedoucí učitel“, přestože toto označení nemá oporu v platných právních předpisech. Pro tyto případy (nemusí samozřejmě jít právě a jen o bývalou ředitelku mateřské školy – ustanovení je aplikovatelné v jakémkoliv druhu školy) pak platí, že pedagogickému pracovníkovi, který není jmenován do funkce zástupce ředitele školy, ale řídí některou ze škol, jejíž činnost daná právnická osoba vykonává, může ředitel školy snížit týdenní rozsah přímé pedagogické činnosti až do výše stanovené tímto nařízením pro zástupce ředitele školy, kterou řídí. V našem zvoleném případě je tedy naše vedoucí učitelka mateřské školy odkázána z hlediska svého pedagogického úvazku na rozhodnutí ředitele školy – na snížení pedagogického úvazku vedoucímu učitelu totiž není právní nárok. Toto rozhodnutí se pak může pohybovat v intervalu od 31 hodin týdně – to v případě, že ředitel nevyužije této možnosti – až po ... atd.“ (Berka Vít, Týdeník školství, článek z čísla 26/2009)

Přímá pedagogická činnost – tento termín se váže k předchozím pojmům, neboť z nich vychází její rozsah. Jedná se o vyučovací povinnost pedagoga. V této práci má nezastupitelnou pozici, neboť souvisí s časovým vykonáváním delegovaných činností. Je rozdíl v její souvislosti, zda hovoříme o pozici vedoucí učitelky MŠ nebo zástupkyně

ředitele pro MŠ. Její rozsah je u jednotlivých pedagogů rozdílný. Jak hovoří zákon
Týdenní rozsah hodin přímé pedagogické činnosti stanoví ředitel školy pedagogickému pracovníkovi na období školního vyučování nebo na pololetí školního vyučování. 1) Ředitel školy s celoročním provozem a ředitel zařízení sociálních služeb stanoví rozsah hodin přímé pedagogické činnosti na období kalendářního roku. (§ 23 zákona 563/2004 Sb.) a jiná vyhláška... Pedagogickému pracovníkovi, který není jmenován do funkce zástupce ředitele školy, ale řídí některou ze škol, jejíž činnost daná právnická osoba vykonává, může ředitel školy snížit týdenní rozsah přímé pedagogické činnosti až do výše stanovené tímto nařízením pro zástupce ředitele školy, kterou řídí. (§ 3 odst. 1 nařízení vlády č. 75/2005 Sb.)

Shrneme-li tyto definice, ředitel školy může, ale i nemusí mít svého zástupce nebo více zástupců. O tom jaké pravomoci získá zástupce či zástupce ředitele rozhoduje ředitel školy. Vedoucí učitelka mateřské školy nemusí být zástupcem ředitele, přičemž vykonává činnosti zástupce ředitele. Pojem vedoucí učitelka nemá oporu v platných právních předpisech. Záleží opět na řediteli školy, zda sníží pedagogický úvazek vedoucí učitelce mateřské školy. Přesto, ať už se jedná o zástupce ředitele či vedoucího pracovníka, je nutnost spolupracovat mezi sebou a tvořit s ředitelem tým.

2. Výzkumná část

2.1 Výzkumná šetření

Výzkumná šetření probíhala formou dotazníkového šetření, pozorování a rozhovorů.

2.1.1 Stanovení výzkumného problému

Deskriptivním výzkumným problémem této bakalářské práce je zmapování činností řediteli základních škol na zástupkyně odloučených pracovišť, v našem případě na vedoucí učitelky mateřských škol. Odborné literatury, která se zmiňuje ve svém obsahu o manažerské dovednosti, delegování, je mnoho. Literatury, zaměřené pouze na zabývá delegování je omezené množství, mnohdy vydáno před rokem 2010. Odborná literatura zabývající se **delegováním sloučených**, odlišných pracovišť se na trhu zatím neobjevila. Vzhledem k tomu, že slučování škol zahájila reforma veřejné správy už v roce 2000, je tento nedostatek na knižním trhu pro manažery i vedoucí pracovníky ve školství značně citelný. Pro představu: v Ústeckém kraji bylo, v roce 2016, 249 základních škol zřizovaných obcemi či magistráty, přičemž 94 jich má ve své organizaci, školu mateřskou. (Krajský úřad Ústeckého kraje, Adresář škol a školských zařízení Ústeckého kraje)

2.1.2 Cíl výzkumného šetření

Hlavním cílem této práce je zjistit, jaké činnosti jsou delegovány řediteli základních škol na vedoucí odloučeného pracoviště, v tomto případě mateřských škol. Ve výzkumné části se zaměřuji, zda odloučené pracoviště vede jmenovaná zástupkyně nebo vedoucí učitelka mateřské školy, neboť toto označení je rozdílné v legislativním vnímání a nastává zde rozdíl v míře rozsahu přímé pedagogické činnosti. Z toho vychází problém s řízením času věnovaným delegovaným činnostem ředitele směrem k odloučenému pracovišti; v jaké míře dané činnosti deleguje; jak je s nimi respondent srozuměn; v jakém dokumentu školy jsou tyto pravomoci ukotveny; jakou formou delegovány; jak probíhá kontrola i zpětná vazba ředitele směrem k vedoucí učitelce.

Výzkumný otázka této práce je: „**Jaké činnosti a pravomoci deleguje ředitel ZŠ na vedoucí učitelku sloučené mateřské školy?**“

Cílem dotazníkového šetření je zjistit, jaké činnosti jsou řediteli sloučených škol, základních a mateřských, delegovány směrem k odloučenému pracovišti mateřské školy.

V jaké míře jsou zastoupeny vedoucí učitelky MŠ a v jaké míře jmenují ředitele podřízené odloučeného pracoviště MŠ svými zástupkyněmi, zda mají vedoucí učitelky sníženou přímou pedagogickou činnost a s ní související časový prostor pro realizaci delegovaných činností. Dále, v čem spatřují specifickou vedení ředitele dvou odlišných škol z pohledu delegování pravomocí, jakým způsobem jsou delegované činnosti vedením předávány a zda jsou pravomoci delegovaných, ukotveny v dokumentech školy.

Úkolem komparací pracovních náplní tří přibližně velkých organizací je zjistit jejich rozdílnost rozsahu pravomocí.

Závěry rozhovorů s řediteli základních a mateřských škol definují, jaké činnosti delegují, s jakým cílem, podporou a zpětnou vazbou.

Pozorování nám přiblíží běžné pracovní dopoledne vedoucí učitelky MŠ, kdy se věnuje delegovaným činnostem ředitele školy. Cílem pozorování je zaznamenat delegované činnosti a porovnat s výsledky dotazníkového šetření.

2.1.3 Dotazníkové šetření

Pro empirickou část byl zvolen dotazník, který je nejfrekventovanější metodou zjišťovací metodou. „*Je to způsob písemného kladení otázek a získávání písemných odpovědí.*“ (Gavora, 2010, s. 121) Tato metoda se řadí mezi kvantitativní metody sběru informací. Dotazník jsem vytvořila na elektronickém portálu: [http:// google.com//,ve verzi: https://docs.google.com/forms/d/1JFG7vwLTmGQGWcCgvrq-5KcTIjqsU-MA8Dt8xSMgJ9o/edit](http://google.com//,ve%20verzi%3Ahttps://docs.google.com/forms/d/1JFG7vwLTmGQGWcCgvrq-5KcTIjqsU-MA8Dt8xSMgJ9o/edit)

Dotazníkové šetření jsem zvolila z důvodu možnosti oslovit co nejvíce respondentů. Dotazník je rozdělen do tří částí. První část obsahuje úvodní text, kde jsou respondenti seznámeni s cílem dotazníkového šetření, druhá část obsahuje samotné otázky a třetí část je poděkováním za účast v tomto šetření. Otázky jsou sestaveny na základě studia odborné literatury a mají různou formu. Dotazník obsahuje otázky uzavřené, polouzavřené i otevřené. U uzavřených i polouzavřených jsou nabídnuty předepsané odpovědi nebo odpovědi s možností vlastního vyjádření názoru respondenta se čtyř bodovým škálovým

ohodnocením. Otevřenými otázkami je dán prostor respondentům k vyjádření vlastního názoru. Dotazník obsahuje různě formulované otázky.

První dvě otázky jsou identifikační a polouzavřené. Třetí otázka je klíčová pro cíl této bakalářské práce a respondenti se zde vyjadřují k činnostem, které jsou na ně delegovány řediteli základních škol. Tato otázka je uzavřená s bodovým škálováním určující míru delegování. Čtvrtá otázka je polouzavřená, pátá otázka je otevřená, šestá až jedenáctá obsahují otázky uzavřené, dvanáctá a třináctá jsou otázkami otevřenými a závěrečná otázka čtrnáctá je uzavřená.

Dotazník byl zpracován pro vedoucí učitelky MŠ či jmenované zástupkyně.

Ověření dotazníku proběhlo v uzavřené skupině „Ředitelky mateřských škol“ na sociální síti, kde jsou členy i vedoucí učitelky MŠ. Byla zde ověřena ochota spolupracovat, sběr kontaktů na respondenty a ověření srozumitelnosti dotazníku. Dotazník byl dále ověřen vedoucími učitelkami dvou mateřských škol, které byly zařazeny do dotazníkového šetření. I zde bylo cílem předvýzkumu zjistit, zda jsou otázky srozumitelné a položky nejsou sugestivní. Ověřování proběhlo formou dotazníkového šetření s následným telefonickým rozhovorem.

2.1.4 Vymezení objektu šetření

Z hlediska obsahu této bakalářské práce byly do výzkumné části zařazeny mateřské školy sloučené se základní školou. Podkladem pro výběr mateřských škol byl Adresář škol a školských zařízení Ústeckého kraje k 19. 7. 2016. Z 94 mateřských škol jsem vybrala 45, která splňovala kritéria této bakalářské práce. Jedná se o nereprezentativní vzorek pedagogických pracovníků. Na tyto mateřské školy byl zaslán elektronický dotazník.

2.1.5 Místo a čas realizace

Dotazníkové šetření probíhalo prostřednictvím elektronického dotazníku zasláného na e-mailly jednotlivých odloučených pracovišť základních a mateřských škol. Pokud nebyla e-

mailová adresa známa, byla zajištěna telefonickým dotazem. Podrobný harmonogram výzkumného šetření je uveden v následující tabulce.

Popis aktivity	2017							2018			
	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV
Stanovení cíle bakalářské práce	x										
Zahájení studia literatury		x									
Stanovení I.verze dotazníkového šetření					x						
Předvýzkum a úprava I.verze dotazníku						x					
Soupis kontaktů respondentů							x	x			
Dotazníkové šetření								x			
Vyhodnocení dotazníků									x		
Zpracování dotazníků do bakalářské práce									x	x	
Odevzdání bakalářské práce											x

Tabulka č. 1

2.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

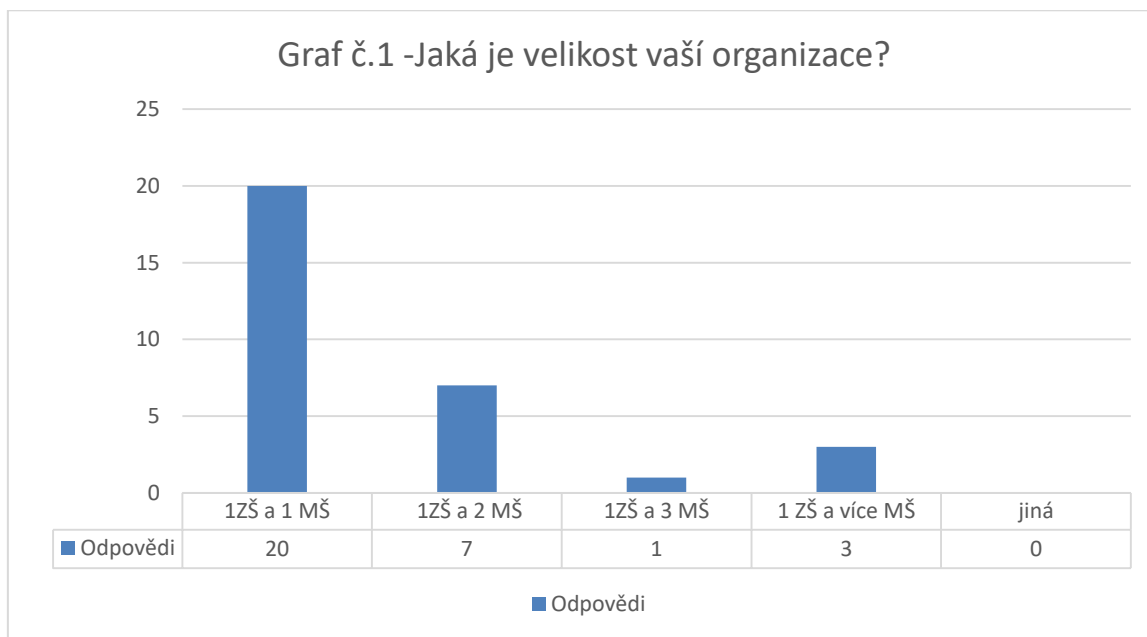
2.2.1 Úvodní analýza dotazníkového šetření

Dotazníky byly elektronicky rozeslány na 50 pracovišť mateřských škol, které jsou sloučeny se základní školou. Adresy byly získány z databáze Krajského úřadu Ústeckého kraje. Z 50 respondentů odpovědělo 31 respondentů, návratnost dotazníků tedy byla 62%.

2.2.2 Zpracování dotazníkového šetření

Pro zpracování a přehledné znázornění odpovědí respondentů jsem vybrala sloupcové grafy.

Otázka číslo 1: Jaká je velikost vaší organizace?

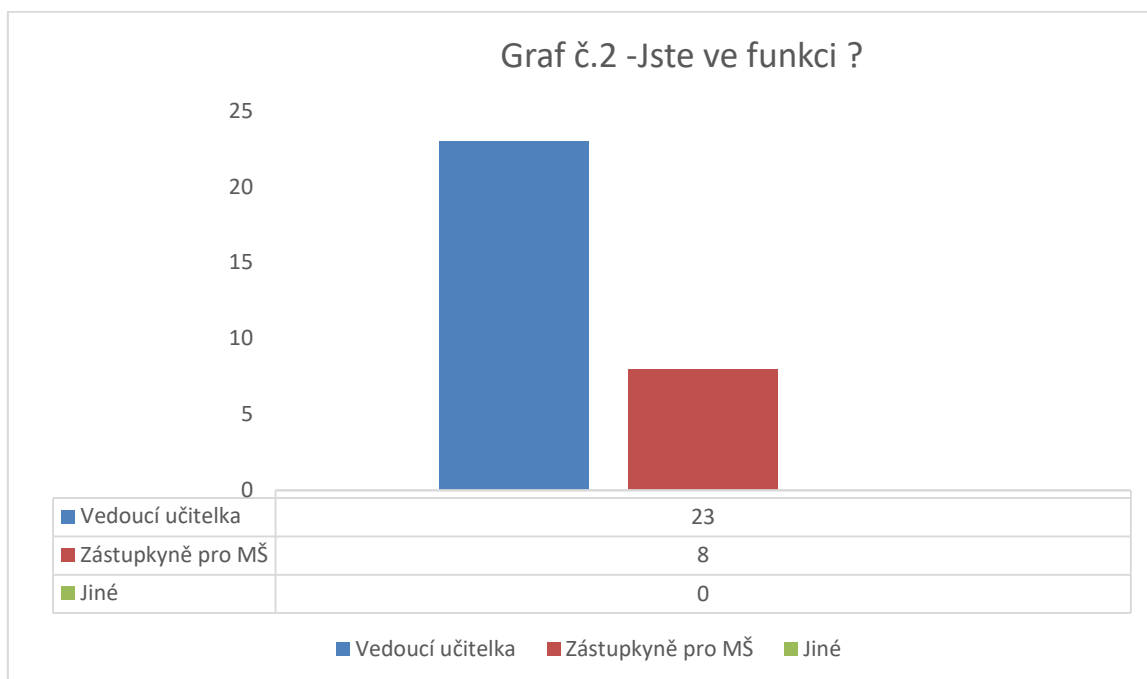


Z dotazníkového šetření vyplývá, že z celkového počtu respondentů pracuje:

- 65 % ve sloučené organizaci 1 ZŠ a 1 MŠ,
- 23 % pracuje v organizaci 1 ZŠ a 2 MŠ
- 12 % pracuje v organizaci, která slučuje 3 a více MŠ.

Otázka číslo 2 : Jste ve funkci?

1. Zástupkyně pro MŠ
2. Vedoucí učitelky pro MŠ
3. Jiné



Z grafu č. 2 nám vyplývá závěr, že většinové zastoupení ve funkcích na odloučeném pracovišti MŠ mají:

- vedoucí učitelky pro MŠ, a to 74 % z celkového počtu dotazovaných.
- zástupkyň pro MŠ je z tohoto počtu 26 %.

Možnost třetí, která dává prostor pro jinou funkci, nebyla označena, z toho důvodu jsem zařadila všechny dotazníky do svého výzkumného šetření.

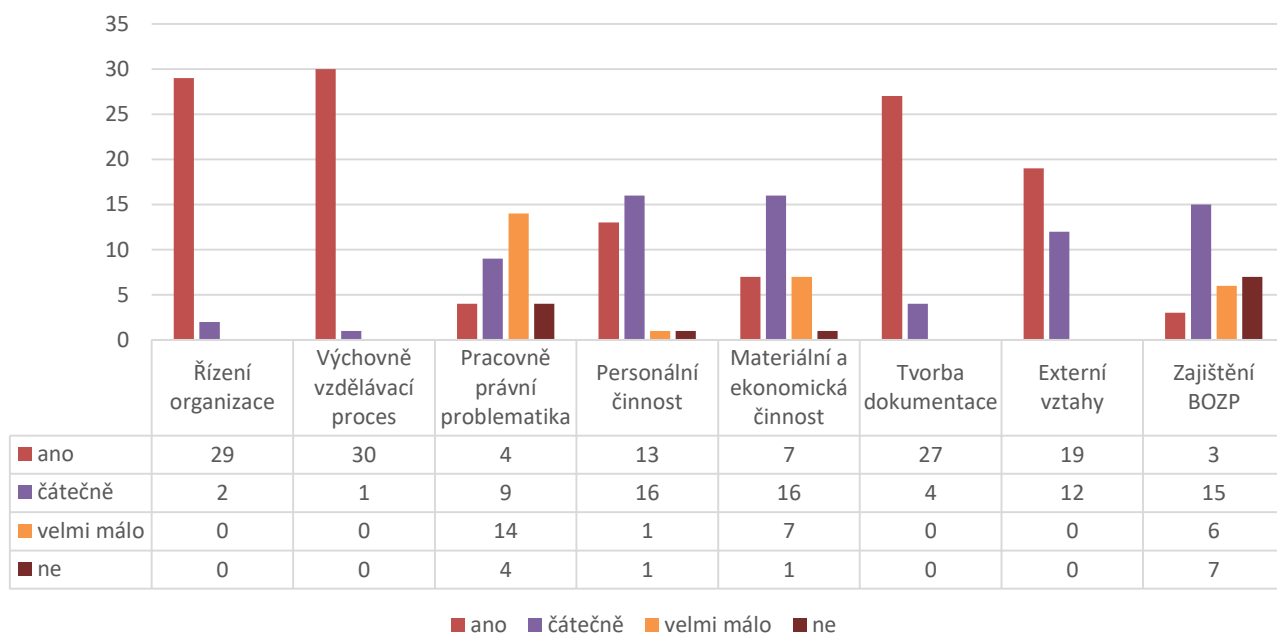
Otázka číslo 3: Jsou na Vás delegovány tyto činnosti?

Tato otázka patří do skupiny škálovaných otázek. Respondenti měli na každý bod otázky výběr odpovědí ve čtyř škálové stupnici, při čemž každá byla upřesněna procenty. Odpověď *ano* znamená 80 %-100% delegování činnosti, *částečně* – 50% -70%, *velmi málo* – 10%-40% a *ne* 0%-10%. Možnosti odpovědí zní:

- a) Řízení organizace – zajištění chodu organizace
- b) Výchovně vzdělávací proces
- c) Pracovně právní problematika
- d) Personální činnost

- e) Materiální a ekonomická činnost
- f) Tvorba dokumentace
- g) Externí vztahy
- h) Zajištění BOZP

Graf č. 3 - Jsou na Vás delegovány tyto činnosti ?



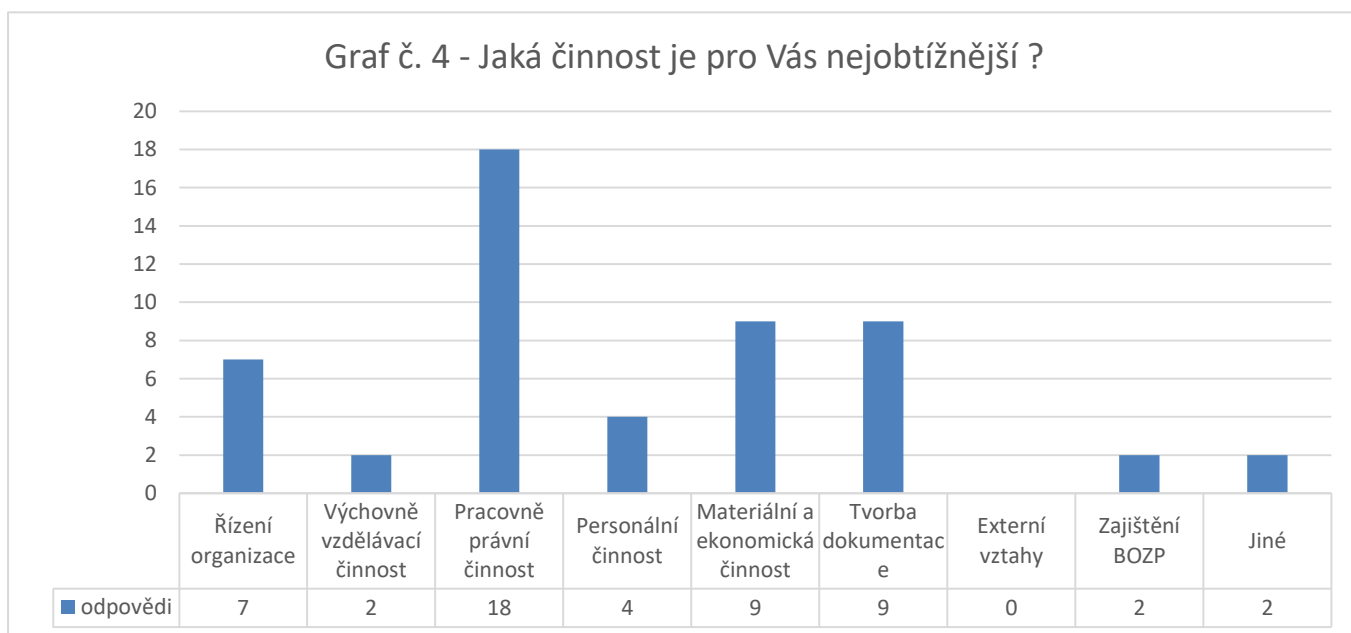
Při vyhodnocení tohoto grafu je pozornost soustředěna na odpovědi na **stupnici ano, částečně**. Z grafu vyplývá, že mezi nejvíce delegované činnosti řediteli ZŠ na vedoucí učitelky MŠ patří:

- 1) řízení organizace, výchovně vzdělávací proces, tvorba dokumentace, externí vztahy. U těchto možností zaškrtnulo možnost **ano** nebo **částečně 100% respondentů**.
- 2) personální činnost označilo v této stupnici 93% respondentů Materiální a ekonomickou oblast označilo 74 % dotazovaných odpověďmi **ano** nebo **částečně**.
- 3) pracovně právní problematiku 42 % respondentů, zde je značný pokles delegování ředitelem
- 4) BOZP zajišťuje 58 % respondentů

Otázka číslo 4 : Jaká činnost z předchozí otázky je pro Vás nejobtížnější?

Tato otázka souvisí s kompetencemi respondentů a respondenti měli možnost zaškrtnout více odpovědí z těchto možností:

- a. Řízení organizace – zajištění chodu organizace
- b. Výchovně vzdělávací proces
- c. Pracovně právní problematika
- d. Personální činnost
- e. Materiální a ekonomická činnost
- f. Tvorba dokumentace
- g. Externí vztahy
- h. Zajištění BOZP



Závěr této otázky zní:

Za nejobtížnější delegovanou činnost je respondenty považována **pracovně právní činnost**. Tu označilo 58 % dotazovaných. Pouze pro 6 % respondentů je obtížná činnost

výchovně – vzdělávací a zajištění BOZP. Možnost externí vztahy neoznačil žádný z respondentů.

Otázka číslo 5 : Z jakého důvodu je pro Vás daná činnost obtížná?

Tato otázka navazuje na otázku č. 4 a je zcela otevřená. „*Výhodou otevřených otázek je, že neomezují respondenta. Nevnučují mu volbu.*“ (Gavora, 2010, s. 126). Respondenti zde odpovídají, z jakého důvodu jsou pro ně činnosti uvedené v otázce 4, obtížné. Na tuto nepovinnou otázku odpovědělo celkem 74% respondentů. Všechny odpovědi mají podobný obsah. Pro lepší přehlednost jsem si vytvořila tabulku s obsahovou analýzou odpovědí. V tabulce jsem zaznamenala výběrový soubor nejčastěji použitých slovních spojení respondentů v odpovědích a vymezila jsem si významovou jednotku, kterou tvoří slovo či soubor více slov.

Jako nejčastější významová jednotka byla zaznamenána **neznalost problematiky**. Tato jednotka byla zaznamenána u 10 respondentů. Pro představu cituji pár odpovědí z dotazníku: „*Většinu školení v této oblasti absolvuje ředitelka, pouze samostudiem získávám informace.*“ V oblasti pracovně právní: „*Stále se mění zákony.*“ U 5 odpovědí byla zaznamenána významová jednotka **nedostatek času**. Například odpověď: „*Časově náročná činnost, neboť úvazek mám jako vedoucí učitelka na 4 třídní MŠ 28 hodin týdně, 3 hodiny připadají na všechny další jmenované činnosti, což je opravdu málo.*“ Další překážkou je nadměra administrativy, špatná spolupráce se ZŠ.

Přepis odpovědí v příloze č. 4

Z jakého důvodu je pro Vás delegovaná činnost obtížná?

	Nedostatek času	Nedostatek financí	Nedostatek pravomocí	Neznalost problematiky	Nadmíra administrativy	Špatná spolupráce	Měnící se legislativa	Nekompetentnost	Nemám problém
1				X					
2							X		
3				X					
4	X								
5		X	X	X		X			
6			X						
7		X		X					
8	X								
9					X				
10				X					
11	X								
12					X				
13				X					
14				X					
15			X			X			
16						X			
17	X								
18	X								
19				X					
20				X					
21				X					
22									X
23								X	
	5	2	3	10	2	3	1	1	1

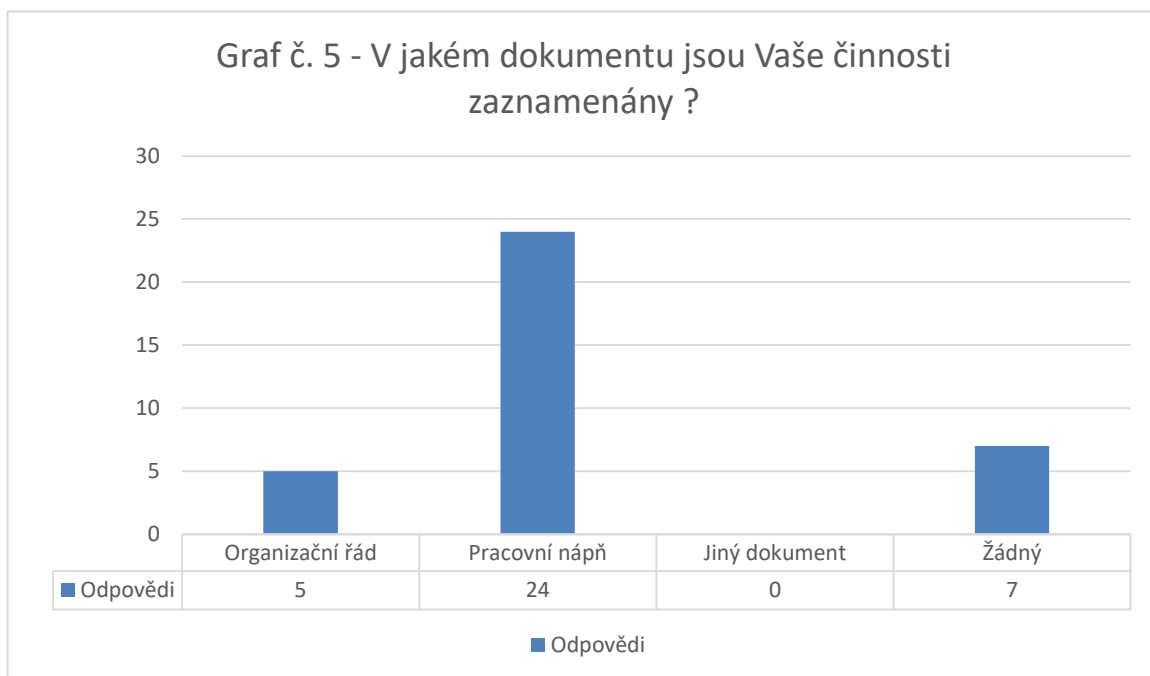
tabulka č.2

Otázka číslo 6 : V jakém dokumentu jsou Vaše činnosti delegované řediteli zaznamenány?

Jedná se o otázku uzavřenou:

Respondenti měli možnost zaškrtnout více odpovědí z tohoto výběru:

1. Organizační řád školy
2. Pracovní náplň
3. Jiný dokument
4. Žádný



Z grafu vyplývá:

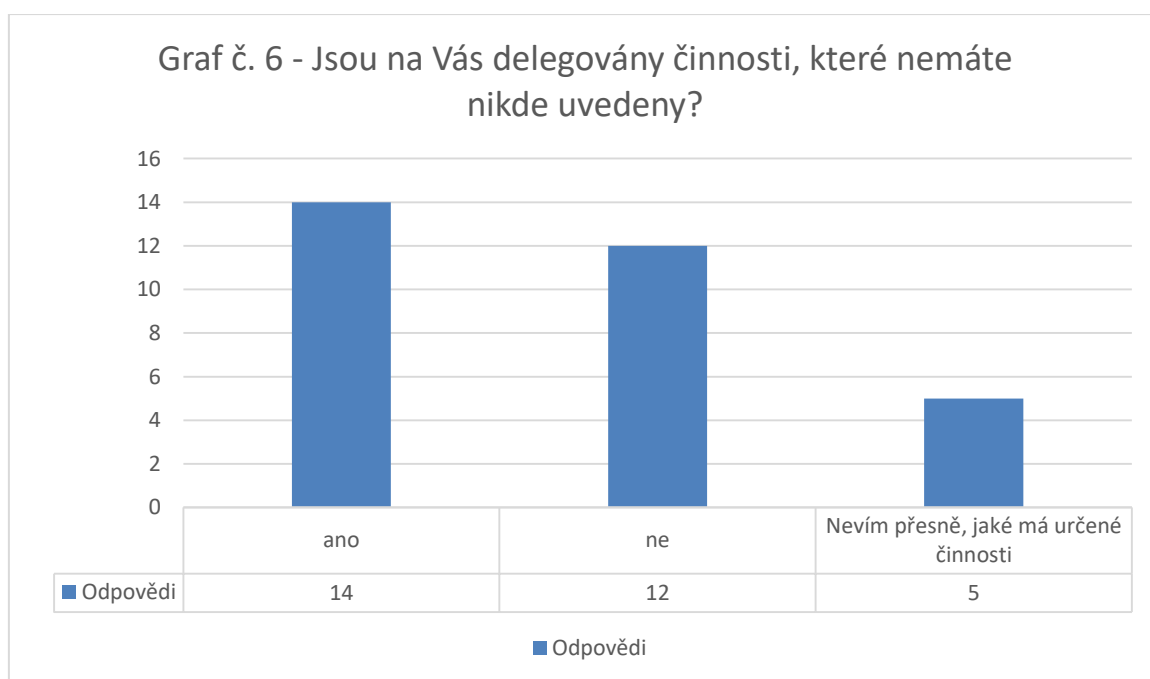
- **v pracovní náplni** má delegované činnosti uvedené 24 respondentů
- **v organizačním řádu** 5 respondentů
- **v žádném dokumentu** nemá delegované činnosti 7 respondentů
- **možnost „jiný dokument“** nevedl žádný respondent

Otázka číslo 7 : Jsou na Vás delegovány činnosti, které nemáte nikde uvedeny?

Jedná se o otázku uzavřenou.

Možné odpovědi:

1. Ne
2. Ano
3. Nevím přesně, jaké mám určené činnosti



U této otázky odpovědělo:

- **NE** – 39% respondentů, na které nejsou delegované činnosti, které by nebyly uvedeny v příslušném dokumentu
- **ANO** – 45 % vykonává činnost, aniž by ji měly uvedenou v dokumentu školy
- **NEVÍM**, jaké mám určené činnosti, to uvedlo 16% dotazovaných.

Otázka číslo 8 : Jak jste informována o nových úkolech, které jsou na Vás delegovány?

Je uzavřená otázka. U této otázky byla možnost zaškrtnout více odpovědí.

Výběr odpovědí:

1. Pravidelné porady
2. Porady na zavolání
3. Telefonicky
4. E-mailem
5. Jinak



Jak ukazuje graf, nejvíce ředitelé delegují nové činnosti **telefonicky a e-mailem**. Tyto možnosti zaškrtnulo **36 respondentů**.

O něco méně odpovědí je zaznamenáno u odpovědi č. 1 – **pravidelné porady**, tuto možnost uvedlo **16 respondentů**.

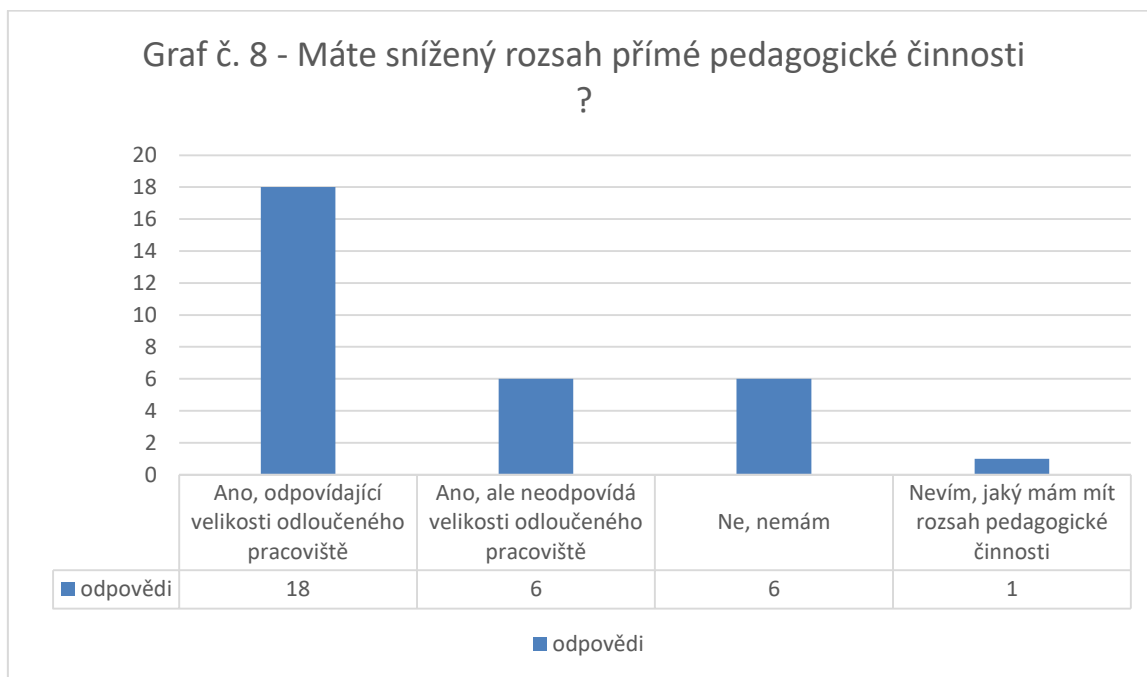
12 respondentů označilo odpověď „porady na zavolání“ a pouze 3 dotazovaní označili možnost „jinak“.

Otázka číslo 9 : Máte snížený rozsah přímé pedagogické činnosti?

Tato otázka souvisí s časem určeným pro delegované činnosti. U vedoucích učitelek MŠ se jedná o rozsah přímé pedagogické činnosti, které určuje ředitel školy.

Respondenti měli na výběr ze čtyř možností odpovědi:

1. Ano, odpovídající velikosti odloučeného pracoviště
2. Ano, ale neodpovídá velikosti odloučeného pracoviště
3. Ne, nemám
4. Nevím, jaký mám mít rozsah pedagogické činnosti



U této otázky odpovědělo:

- **18** dotazovaných **má snížený** rozsah PPČ v závislosti na velikosti odloučeného pracoviště
- **6** dotazovaných má snížený rozsah PPČ, avšak **neodpovídá velikosti** pracoviště
- **6** dotazovaných **nemá snížený** rozsah přímé pedagogické činnosti
- **1** respondent **neví**, jaký má mít rozsah přímé pedagogické činnosti

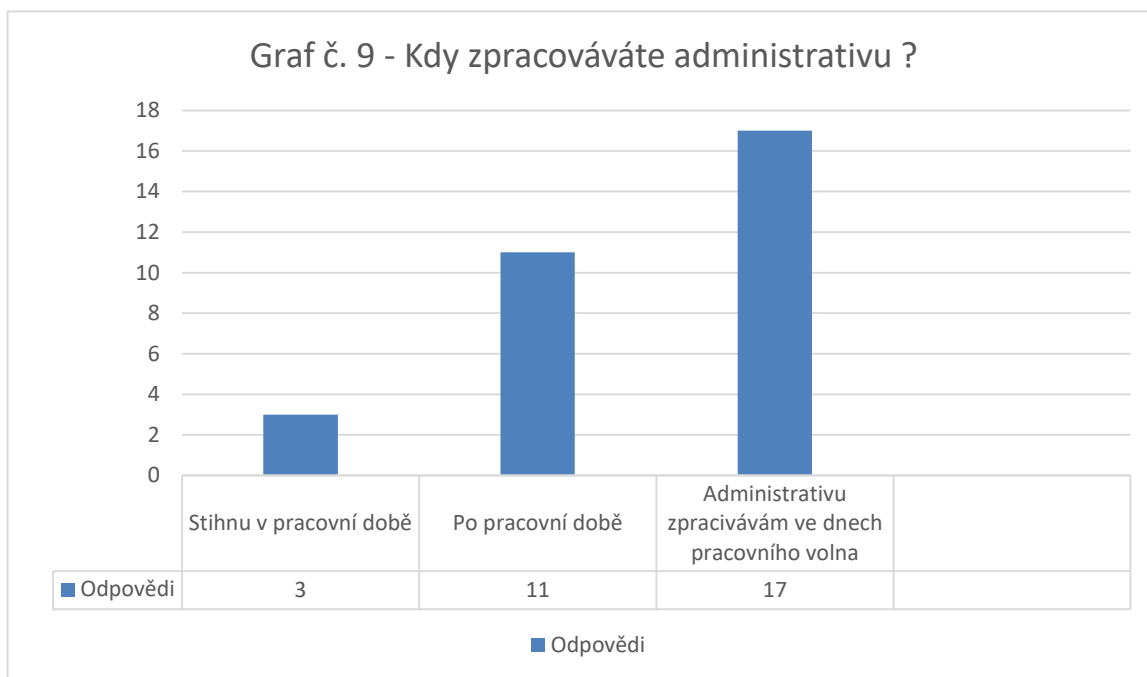
Otázka číslo 10 : Kdy zpracováváte administrativu?

Tato otázka navazuje na předchozí otázku a poukazuje na možnou souvislost s časem potřebným k administrativním úkonům vedoucích učitelek MŠ.

Respondenti mají na výběr ze čtyř odpovědí:

1. Stihnu v pracovní době

2. Po pracovní době
3. Administrativu zpracovávám ve dnech pracovního volna



Z grafu vyplývá, že pouhých 10 % respondentů stihne administrativu v pracovní době. 36 % dotazovaných zpracovává administrativu po pracovní době.

Většina respondentů tj. 54 %, zpracovává administrativu ve dnech pracovního volna.

Otázka číslo 11: V čem spatřujete specifičnost vedení ředitele dvou odlišných škol v závislosti na delegování?

Jedná se o otázku otevřenou, nepovinnou. Na tuto otázku odpovědělo 30 respondentů. Respondenti se zde měli možnost vyjádřit ke specifičnosti vedení ředitele dvou odlišných škol z pohledu vedoucích učitelek MŠ a delegovaných činností. Jejich odpovědi se v mnoha případech shodovali. Opět jsem si vytvořila tabulku s obsahovou analýzou odpovědí. Každá odpověď má číslo. Významová jednotka je označena písmenem.

Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 11

	A	B	C	D	E	F	G	H	CH	I
	Neznalost problematiky	Zaměření pozornosti ředitele k ZŽ	Nedocenení práce v MŠ	Nerovnoměrné rozdělení financí	Nedostatek času na vedení	Zvýšená administrativa ředitele	Zájem ředitele o obě pracoviště	Dobrá znalost problematiky	Finanční výhody pro MŠ	Nevím
1	X									
2	X		X							
3	X									
4		X								
5	X									
6		X			X					
7	X									
8	X									
9						X				
10	X									
11	X									
12	X									
13	X									
14	X		X							
15	X									
16				X						
17					X					
18			X							
19						X				
20								X		
21						X				
22						X				
23								X		
24								X		
25									X	
26							X			
27							X			
28										X
29										X
30										X
31										
	12	2	3	1	2	4	2	3	1	3

Tabulka č. 3

Pro lepší přehlednost jsem odpovědi zařadila do tří skupin.

- 1. skupina odpovědí vedoucích učitelek MŠ se vyznačovala ke specifičnosti jako k určitému problému sloučených pracovišť. Nejčastěji byla zaznamenána odpověď, že ředitelé nerozumí problematice předškolního vzdělávání (zaznamenáno 12 odpovědí) např. odpověď: „*Ředitelé ZŠ nejsou vzděláni v předškolní pedagogice a často mají mylné představy o provozu MŠ, neznají jeho specifika a mají za to, že dítě v MŠ je stejné jako v ZŠ*“(2), často tuto práci nedoceňují: „*Ředitelé ZŠ většinou problematice předškolního školství nerozumí a často ani nedoceňují.*“(14), mateřská škola je pro ředitele až na druhém místě: „*Myslím, že pro ředitele ZŠ je v našem případě MŠ na druhé koleji, o vše musíme prosit, při opravách jsme na řadě jako poslední apod., z rozpočtu obce nedostaneme téměř nic. Finančně je tato pozice pro MŠ opravdu nevýhodná.*“apod.
- 2. skupina vnímala specifičnost takového vedení pozitivně, nikoli jako problém. Cituji odpovědi: „*V případě, že se ředitel dostatečně seznámí a zajímá se o činnost všech pracovišť, není problém.*“(22) V další odpovědi byla zaznamenána důležitost správného delegování: „*Pokud má ředitel dobré zástupce a správně delegované povinnosti nevidím problém.*“ (25)
- 3. skupina otázku nepochopila. Odpovědi byly zaznamenány takovéto: „*Nevím.*“(27), „*Nevím, jak je myšleno.*“(28)

Nejvíce - 42,8 % odpovědí se shodovalo s bodem A, který je označen jako NEZNALOST problematiky předškolního vzdělávání ředitele školy.

Otázka číslo 12: Jak hodnotíte sloučení základní školy a mateřské školy z pohledu aplikace delegování vedení ZŠ směrem k MŠ?

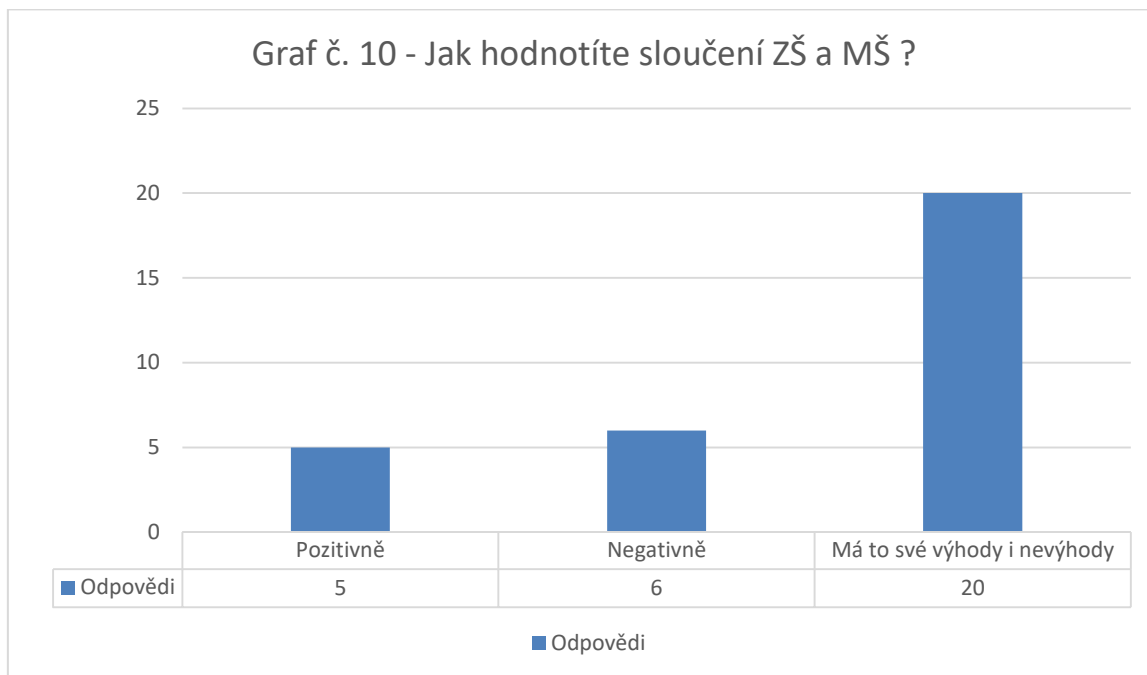
Na závěr otázníku jsem umístila tuto nepovinnou otázku.

Na výběr měli 3 odpovědi:

1. Pozitivně

2. Negativně
3. Má to své výhody i nevýhody

Na tuto otázku odpověděli všichni dotazovaní.



Sloučení MŠ se ZŠ hodnotí vedoucí učitelky MŠ takto:

- pozitivně zaškrtno 5 dotazovaných
- negativně 6 dotazovaných
- má to své výhody i nevýhody 20

Nejvíce respondentů označilo sloučení ZŠ a MŠ za výhodné i nevýhodné.

Respondenti měli možnost vyjádřit se v komentáři ke své volbě v předchozí otázce. Odpovědi byly různorodé. Odpovědi, ve kterých bylo sloučení označeno pozitivně, zněly např.: „ Máme skvělé možnosti spolupráce se ZŠ, lepší financování, výborné vedení, z mého pohledu menší zodpovědnost, možnost konzultace, doufám, že to vydrží.“(2), „ Máme dobrou paní ředitelku a jsme společně schopni se dohodnout a dosáhnout na větší dotace z obce. Spokojenost se odvíjí od schopnosti jednání mezi námi.“ (11) Negativně hodnotili respondenti odpověďmi např.: „ Neprůhlednost financí. MŠ vždy na druhém místě. Nedostatek pravomocí, pouze povinností. Přímé hodiny u dětí větší, než jako

zástupce ředitele. Pouze v případě, že ředitel hodiny sníží. Vše zdlouhavé, než přejde přes ředitelství. Pozice vedoucí učitelky v podstatě oficiálně neexistuje.“ (5)

Ti, kteří uvedli výhody i nevýhody napsali např.: „*Jelikož vztahy mezi školou a školkou jsou velice dobré, spolupráce, porady, aktivity...nemůžu si stěžovat. Ubyla mi práce, ale i tak mám co dělat, abych vše stihala. Nevýhody- nemohu rozhodovat o potřebných věcech, se vším se musím obracet na ředitele školy, nemám rozhodující slovo, nemohu hospodařit s financemi.“ (8), „*Výhody – společné revize, účetnictví, akce...nevýhody – neznalost ředitelů předškolního školství a jeho problematiky.“ (21). Ač otázka byla zaměřena na sloučení ZŠ a MŠ z pohledu delegování, velmi často zazněla odpověď, ve které si vedoucí učitelky stěžují na nedostatek financí. Z toho lze vyvodit pro potřebu této práce, že ve většině případů nemá vedoucí učitelka pravomoci v rozhodování v oblasti finanční a materiální. Dobře je to popsáno v odpovědi č. 30: „*Nevýhodu v našem případě vidím v nespravedlivém rozdělování financí. Nemám peníze na běžné opravy, o vše se musím prosit, připomínat, nejlépe psát e- maily. Nedostáváme rozpočet k nahlédnutí, vůbec nevím, o co se žádalo v rozpočtu města. Doslova se doprošuji. Ředitel o nás nejeví zájem, má nás za přítěž. Zajímá ho pouze, kolik dětí pošleme k zápisu. Výhodou je, že nemám tolik administrativy, poslední slovo a zodpovědnost je na řediteli. Naštěstí má kolem sebe fungující lidi. Neposílá nás na školení, neinformuje o změnách legislativy, některé dokumenty jsem nikdy neviděla. Vše musím zvládnout samostudiem, konzultacemi s kolegyněmi.“ (30).***

Opět jsem si vymezila významové jednotky a zanesla do tabulky. V jedné větě se objevilo i několik významových jednotek. Odpovědi jsou očíslovány (*číslo v závorce*).

Vyhodnocení doplňkové dotazníkové otázky č. 12

	A	B	C	D	E	F	G	H	CH	I	J	K	L	M
	Finanční znevýhodnění	Nedocení práce ped.MŠ	Nedostatek pravomocí	Neúměrná PPČ	Neznalost problematiky MŠ	Skvělá spolupráce	Finanční znevýhodnění	Menší odpovědnost ved.uč.	Pomoc při přechodu dětí do ZŠ	Spravedlivé rozdělování financí	Vzdálenost budov	Nezájem o odl.prac.	Delegování nad míru pravomocí	Spokojenost s delegovanými činnostmi
1	X	X												
2						X	X	X						
3						X								
4						X			X					
5	X		X	X										
6			X											
7	X	X			X							X		
8	X		X			X								
9						X								
10						X			X					
11						X	X							
12	X	X										X		
13							X							
14	X								X					
15						X								
16							X							
17	X					X							X	
18						X			X					
19						X				X				X
20		X										X		
21					X		X							
22														
23	X					X								
24	X							X						
25							X	X						
26						X				X				
27		X			X							X		
28		X			X									
29											X			
30	X	X	X		X			X						
	10	7	4	1	5	13	6	4	4	2	1	4	1	1

Tabulka č. 4

Přepis odpovědí v příloze č. 5 této práce.

2.3 Komparace pracovních náplní

Další výzkumnou metodou je komparace tří pracovních náplní přibližně stejně velkých sloučených organizací. Pracovní náplně jsem získala oslovením tří ředitelů ZŠ a MŠ. Pracovní náplně mi byly zaslány e mailem.

Pracovní náplň číslo 1 - vedoucí učitelky MŠ.

Pracovní náplň není bodově očíslována. Popisuje podřízenost a spolupráci se zástupkyní školy.

Je v ní zahrnuta povinnost plnit úkoly související s výchovně vzdělávacím procesem MŠ. Nařizuje zpracovávat měsíční plán práce, návrhy na zlepšení kvality vzdělávacího procesu, materiální zabezpečení provozu a to předkládat zástupkyni školy. Dále se v ní píše o podílení se na komunikaci se zákonnými zástupci dětí v MŠ. V posledním bodu jsou zahrnuty nejmenované činnosti a to takto: „ *Koná další práce dle pokynů zástupkyně školy.*“ Tato pracovní náplň je stručná a nejsou v ní přesně definovány delegované činnosti.

Pracovní náplň číslo 2 – vedoucí učitelka MŠ. Pracovní náplň je součástí Organizačního řádu a v úvodu bodu o vedoucích pracovnících je uvedeno toto:

„Vedoucí pracovníci školy a ostatní zaměstnanci, ale jsou oprávněni organizovat, řídit a kontrolovat práci jiných zaměstnanců a dávat jim k tomu účelu závazné pokyny:

- ✓ vedoucí učitelka
- ✓ vedoucí školní jídelny

V dalších pěti bodech jsou vypsány činnosti vedoucí učitelky.

- 1) Externí vztahy
- 2) Kontrolní činnost – na jejichž výsledcích vypracuje kritéria pro přiznání finančních příplatků a odměn, porušení pracovního řádu, neprodleně oznamuje ředitele školy
- 3) Řídí provoz MŠ- eviduje docházku, zajišťuje suplování za nepřítomné učitelky

- 4) Podílí se na zpracování ŠVP, TVP, plánuje, realizuje
- 5) Opakují se činnosti jako v bodu 4. + plán mimoškolních aktivit, spolupráce s rodiči, obcí, odborníky a dalšími subjekty, motivace ke zkvalitnění práce učitelek a jejich odborný růst. Dále odpovídá za dokumentaci v MŠ

Pracovní náplň číslo 3 - zástupkyni ředitelky pro MŠ. Tato pracovní náplň je samostatným dokumentem. V úvodu je popsána pracovní náplň učitelky MŠ a v dalším článku činností vedoucí pracovnice. Činnosti jsou zařazeny podle oblastí delegovaných činností, a to

- Řízení MŠ
- Výchovně vzdělávací proces
- Pracovně právní problematika
- Materiální a ekonomická oblast
- Dokumentace
- Externí vztahy
- Bezpečnost a ochrana zdraví, požární ochrana a civilní obrana

Všechny oblasti jsou podrobně popsány po obsahové stránce delegovaných činností.

Pracovní náplně jsem **porovnávala metodou obsahové analýzy**. Základní soubor tvoří 3 pracovní náplně. Dále jsem vymezila významovou jednotku a tím bude slovo nebo téma. Potom jsem si stanovila analytické kategorie, které vychází z cíle této práce.

Kvantifikace významových jednotek je zanesena do tabulky č. 5 v příloze práce.

Porovnání pracovních náplní:

Pracovní náplň č. 1 je obecná, **nepopisuje konkrétní činnosti**, udává podřízenost zástupkyni ředitele školy s povinností vykonávat práci dle jejích pokynů. Pracovní náplň se skládá z devíti krátkých bodů. Činnosti nejsou jasně dány, jsou obecně shrnuty v posledním bodu: cituji „*Koná další práce dle pokynů zástupkyně školy.*“

Pracovní náplň č. 2 je o něco konkrétnější, popisuje se zde reprezentace vedoucí učitelky v interním styku MŠ svým jménem, nařizuje kontrolní činnost, řízení provozu MŠ i spoluúčast na výchovně vzdělávacím procesu MŠ a to tvorbou dokumentů, plánováním, spoluprací s rodiči i veřejností a motivací pedagogů v profesionálním růstu. Chybí zde srozumitelný obsah, jeví se jako nahodilý.

Pracovní náplň č. 3 je po obsahové stránce velmi konkrétní. V každé oblasti je jasně popsáno, jaké činnosti deleguje ředitelka na zástupkyni pro MŠ.

Z obsahu jednotlivých pracovních náplní je zřejmé, že ředitelé nepostupují při tvorbě pracovních náplní vedoucích učitelek MŠ, podle žádného manuálu či jiného závazného dokumentu. Ředitelé se řídí těmito dokumenty: Nařízení vlády č 222/2010 Sb. (Nařízení vlády o katalogu prací ve veřejných službách a správě), Nařízení vlády č. 341/2017 Sb. (Nařízení vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě), Zákonem č. 262/2006 Sb. (Zákoník práce). Tyto dokumenty však nenařizují obsah činností pracovních náplní. Určují však například výši příplatku za vedení, zařazení do platové třídy dle vykonávané činnosti.

Závěr srovnání: pouze jedna pracovní náplň (č. 3) vymezuje jasné konkrétní činnosti delegované ředitelem, na vedoucí učitelku MŠ.

2.4 Rozhovory

Další výzkumnou metodou této práce jsou rozhovory. „*Interview je výzkumnou metodou, která umožňuje zachytit nejen fakta, ale i hlouběji proniknout do motivů a postojů respondentů.*“ (Gavora, 2010, s 136). Se svým strukturovaným rozhovorem jsem oslovila 5 ředitelů sloučených škol. Nejdříve jsem jim zaslala e-mail, ve kterém jsem se představila a seznámila je se svým záměrem. Pouze tři ředitelé mi odpověděli kladně. Po těchto odpovědích jsem jim zatelefonovala a domluvila schůzku. Se všemi jsem se setkala na půdě jejich školy, v ředitelně. Všichni jsou ředitelé sloučených organizací základní školy a mateřské školy jednoho města Ústeckého kraje. Ředitele jsem si označila velkými písmeny A, B, C. Po ukončení rozhovoru jsem jim poděkovala za jejich čas a ochotu mi pomoci ve vypracování mé práce.

Otázka číslo 1: „Na jaké pozici máte zařazenou zástupkyni v MŠ?“

Dva ředitelé (A, C) mají na odloučeném pracovišti vedoucí učitelku, jeden zástupkyni pro MŠ (B).

Tak jako v dotazníku i zde má převahu pozice vedoucí učitelky MŠ.

Otázka číslo 2: „ Má snížený rozsah pedagogické činnosti? Podle velikosti odloučeného pracoviště?“

Všichni ředitelé na tuto otázku odpověděli, že vedoucí učitelka má snížený počet hodin PPC podle velikosti pracoviště, avšak jeden ředitel si úvazkem hodin nebyl zcela jist.

Otázka č. 3: „Jaké činnosti na ni delegujete?“

Řízení organizace – všichni ředitelé přenechávají zcela v kompetenci vedoucích učitelek

Výchovně vzdělávací proces- zcela v kompetenci vedoucích učitelek MŠ

Pracovně právní problematika – též zcela v kompetenci vedoucích učitelek MŠ. Tvoří rozpis služby, nařizují práci přesčas apod.

Personální činnosti - výběr nových zaměstnanců MŠ. Tvorba rozpisu dovolených, návštěvy lékařů.

Materiální a ekonomická činnost – rozhodnutí o nakládání s financemi si ponechávají ředitelé. Jeden ředitel přiděluje menší částku financí na učební a výtvarné pomůcky.

Tvorba dokumentace – zcela v kompetenci vedoucích učitelek.

Externí vztahy Zajištění BOZP – ve všech organizacích zajišťuje externí pracovník.

Na tuto otázku dva ředitelé zcela konkrétně odpověděli, jaké činnosti delegují na vedoucí učitelky MŠ. Jedná se o celé řízení odloučeného pracoviště MŠ. Vyjmenovali činnosti jako je tvorba dokumentů MŠ, včetně ŠVP, personální činnosti typu rozpisu služeb, dovolených, studijního volna, výběru podřízených na své pracoviště. Ředitel A je v kontaktu se svou vedoucí učitelkou MŠ, společně se domlouvají na materiálním vybavení MŠ, spolupracují společně v jednání s rodiči. Ředitel B a C plně spoléhá na vedoucí učitelky MŠ. Co si však všichni ředitelé ponechávají ve větší míře je rozhodování o nakládání s rozpočtem školy.

Otázka č. 4 : „Jsou všechny tyto činnosti uvedeny v její pracovní náplni? Nebo v jiném dokumentu “

Ředitelé si byli zcela jisti, že delegované činnosti mají v pracovní náplni, pouze ředitel C si nebyl jist.

Otázka č. 5 : Jakým způsobem delegujete činnosti?

Ve dvou případech pořádají ředitelé pravidelné porady. Delegování činností probíhá též telefonicky, e- mailem. Ředitel C uvedl, že v případě potřeby si vedoucí učitelku MŠ pozve k jednání do školy, pravidelné porady nemají.

Otázka č. 6: Jakou podporu z Vaší strany poskytujete?

Ředitel A, B má propracovanou podporu delegovaných činností směrem k vedoucí učitelce MŠ a je znát, že o podpoře přemýšlí a uvědomují si její důležitost. Ředitel C nechává vše na vedoucí MŠ, která si o podporu „může přijít říct“.

Otázka č. 7 : Co je Vaším hlavním cílem delegování?

Ředitel A: „ *Autonomie MŠ s podporou školy.* “

Ředitel B: „ *Čas a hlavně jsem rád, že se nemusím MŠ zabývat.* “

Ředitel C: „ *Méně starostí.* “

Z odpovědí vyplývá, že delegováním činností na vedoucí MŠ, ubývá ředitelům starostí s vedením odloučeného pracoviště a zbývá jim čas na „svou“ školu.

Otázka č. 8 : Jaká rizika spatřujete v delegování? Máte nějaký konkrétní příklad?

Zde uvádím konkrétní odpovědi.

Ředitel A: „ *Zdvojená činnost. Konkrétní případ: řešení pojistné události při prasklém bojleru. Každý jsme to řešil s jiným pracovníkem pojišťovny.* “

Ředitel B: „ *Ztráta kontroly.* “

Ředitel C: „ *Někdy nevím zcela přesně, co se v MŠ děje. Spoléhám však na kompetenčnost vedoucí učitelky.* “

Pokud se ředitel delegováním zbavuje určitých starostí plynoucí z vedení odloučeného pracoviště, ztrácí tím kontrolu nad tímto pracovištěm. Zdvojená činnost je jasným nedostatkem této manažerské dovednosti, nejasně definované pravomoci.

Otázka č. 9 : Podle čeho si vybíráte vedoucí pracovníky?

Ředitel A: „ *Podle osobních sympatií, pracovní morálky, erudovanosti.* “

Ředitel B: „*Na základě doporučení a potom se mi musí „ líbit.*“

Ředitel C: „ *Podle schopností.* “

V případě ředitele A, B se jednalo o výběr pracovníka zvenčí. Ředitel C vybíral pracovníky z organizace.

Otázka č. 10 : Můžete potvrdit, že delegování je nástrojem času? Zbývá Vám čas na jiné důležitější úkoly?

Ředitel A: „ *Samozřejmě.* “

Ředitel B: „*Nepochybně.*“

Ředitel C: „ *No to zcela určitě.* “

Jasný závěr všech respondentů, je fakt, že delegování je nástrojem řízení času.

2.5 Pozorování

Další metodou výzkumu této bakalářské práce bylo pozorování, v němž se zaměřím opět na **delegované činnosti ředitelem školy** na vedoucí učitelku MŠ. „*Pozorování znamená sledování činnosti lidí, záznam (registrace nebo popis) této činnosti, její analýzu vyhodnocení.*“ (Gavora, 2010, s. 93)

Přijala jsem pozvání jedné mé kolegyně k dopolední návštěvě na pracovišti mateřské školy sloučené se základní školou v Ústeckém kraji. K této organizaci patří ještě jedna MŠ. Kolegyně je vedoucí učitelkou pětileté MŠ. Vedoucí učitelka má stanovený rozsah PPČ ředitelem školy na 20 hodin týdně. Vedení organizace tvoří ředitel a dvě zástupkyně v ZŠ.

Příjezd do MŠ – 7.30 hod. Vedoucí učitelka MŠ je na pracovišti od 7.00 hodin. Pro upřesnění činností vykonávaných během mého pozorování je třeba vědět, že je poslední den v měsíci.

Při vyhodnocování pozorování jsem si vypsala všechny činnosti konané vedoucí učitelkou.

V rozsahu 4 hodin (tj. od 7.30 do 11.30 hodin) jsem zaznamenala tyto činnosti:

1. **Příprava podkladů pro účetní** -vedení účtů, srovnání dle kategorií (městské, krajské, drogerie apod.)
2. **Inventarizace** - zápis položek drogerie do inventarizace, zaznamenání položek z faktur k zápisu do inventury majetku
3. **Dokumentace MŠ**- vedení docházek dětí, přidělování variabilních symbolů k platbě, výtisk žádosti k přijetí dítěte + pozvání k osobnímu rozhovoru se zákonným zástupcem dítěte
4. **Personální činnost** – evidence čerpání dovolených zaměstnanci MŠ, čerpání studijního volna, návrh délky pracovní smlouvy provozního zaměstnance
5. **Správní řízení** – vystavení rozhodnutí o osvobození úplaty od úplaty za předškolní vzdělávání
6. **Výchovně vzdělávací činnost** – převzetí podkladů ze SPC k dalšímu zpracování
7. **Vyřízení reklamace** zakoupeného dětského nábytku
8. **Externí vztahy** -vyplňování tabulek vyžádaných zřizovatelem, spolupráce s orgánem sociálně právní ochrany dětí (OSPOD)

Celý zápis z pozorování v příloze této práce. Příloha č. 8.

Závěr:

Cílem bakalářské práce bylo zjistit, jaké činnosti jsou delegovány řediteli základních škol na vedoucí odloučeného pracoviště, v tomto případě mateřských škol.

V 1. kapitole teoretické části se věnuji této manažerské dovednosti, jak je popsána v odborné literatuře. Je zde popsána podstata, cíl, důsledky i smysl delegování. Ač by se mohlo zdát, že jde o jednoduchý návod manažerům, jak pracovat s časem, kvalitněji využít kapacity organizace, zvyšovat kvalitu práce podřízených, spolupodílet se delegováním na profesním růstu zaměstnanců, není možné přehlédnout jistá rizika, které při nesprávném postupu delegování či nevhodné volbě pracovníka, mohou nastat. Teoretická část popisuje rizika delegování a přináší návod, jak postupovat při předávání pravomocí i úkolů manažerem na vedoucího pracovníka, jak takového pracovníka vybrat, umět rozlišovat úkoly vhodné a nevhodné k delegování a třídit je podle důležitosti či naléhavosti. Jen tak se, pro manažera, může delegování stát účinným nástrojem řízení času. Pokud má být delegování efektivní a splnit jeho účel nesmí manažer opominout podporu delegovanému a poskytnout mu zpětnou vazbu.

Ve 2. podkapitole teoretické části popisují specifika sloučených škol základních a mateřských. Upozorňuji zde na rozdíl dvou vedoucích pozic, a to vedoucí učitelky mateřské školy a zástupkyně ředitele pro MŠ. Z těchto dvou pozic vyplývají rozdílné podmínky pro splnění delegovaných činností, a to v souvislosti s časem, konkrétně s rozsahem přímé pedagogické činnosti.

V úvodu praktické části je popsán cíl výzkumného šetření, jímž je zjistit jaké činnosti deleguje ředitel základní školy na vedoucí odloučeného pracoviště, v tomto případě mateřské školy. Dále jsou popsány výzkumné metody. Podklady pro praktickou část práce jsou získány z dotazníkového šetření, komparace pracovních náplní vedoucích učitelek MŠ, rozhovorů s řediteli škol a pozorování.

Z důvodu co největšího oslovení respondentů jsem zvolila dotazníkové šetření, které je považováno za nejfrekventovanější metodu zjišťování údajů. Z dotazníkového šetření, komparace pracovních náplní, rozhovorů i pozorování vyplynulo, že nejvíce respondentů účastnících se tohoto šetření je ve funkci vedoucí učitelky mateřské školy v organizaci

představující jednu základní a jednu mateřskou školu. Dále bylo zjištěno, že ředitelé ponechávají zcela v pravomoci vedoucích učitelek MŠ řízení odloučeného pracoviště, vedení výchovně vzdělávacího procesu, tvorby dokumentace i externí vztahy v rámci mateřské školy. Vedoucí učitelky se ve větší míře spolupodílejí na personálních činnostech, jedná-li se například o výběr pracovníka mateřské školy, plánování dovolených, čerpání studijního volna i jiných záležitostí spadající do oblasti personalistiky. Okrajově jsou na ně delegovány činnosti pracovně právní, které však patří pro vedoucí učitelky MŠ mezi ty nejobtížnější. Jako důvod byla nejčastěji uváděna neznalost problematiky dané oblasti, stále se měnící legislativa i nedostatek času, přestože většina dotazovaných má snížený rozsah přímé pedagogické činnosti. Nejméně jsou delegovány činnosti materiální a ekonomické. Tuto oblast si zpravidla ponechávají ředitelé ve své pravomoci.

Většinou jsou činnosti delegované řediteli zaznamenány v pracovní náplni vedoucí učitelky. V případě srovnávání tří pracovních náplní vedoucích učitelek MŠ jsem zaznamenala rozdílnost v obsahu těchto dokumentů. Pouze jedna pracovní náplň konkretizovala delegované činnosti. V každé oblasti vedení bylo jasně popsáno, jaké činnosti vedoucí učitelka MŠ vykonává, oproti protikladné pracovní náplni, ve které byly činnosti shrnuty do jedné věty: „ *Koná další práce dle pokynů zástupkyně školy.*“ V dotazníkovém šetření, však byly zaznamenány i odpovědi, že delegované činnosti nejsou zaznamenány v žádném dokumentu. Navozující otázka tento výsledek potvrdila, odpověďmi některých vedoucích učitelek, že neví přesně, jaké činnosti jsou na ně delegovány.

Způsoby předávání pravomocí i delegovaných činností probíhá nejčastěji, tak jak vyplynulo z dotazníkového šetření i rozhovorů s řediteli, formou pravidelných porad, telefonicky nebo e – mailem. Výjimkou nejsou porady na zavolání. Naproti tomu poskytují ředitelé podporu delegovaným nejčastěji formou konzultace, osobních rozhovorů či možností dalšího vzdělávání. Zpětná vazba probíhá formálními schůzkami, mezi něž patří zmiňované pravidelné porady.

Své vedoucí učitelky odloučeného pracoviště MŠ si ředitelé vybírají podle toho, zda se jedná o pracovníka z vnitřních zdrojů, v tom případě si vybírají podle schopností a

v případě výběru zvenčí se rozhodují na základě doporučení. Přesto svou roli sehrávají osobní sympatie při pracovním pohovoru.

Velmi zajímavý byl výsledek otázky v dotazníkovém šetření, kdy jsem vedoucí učitelky MŠ oslovila s dotazem, v čem spatřují specifičnost dvou odlišných škol v závislosti na delegování. Nejčastěji zazněla odpověď, že ředitel není kvalifikovaný pro vzdělávání dětí předškolního věku, této problematice nerozumí a mnohdy ředitelé tuto práci podceňují. Velmi podobný výsledek vzešel z dalšího dotazu na vedoucí učitelky MŠ, jak hodnotí sloučení základní školy a mateřské školy? Většina respondentů uvedla možnost, že toto sloučení má své výhody i nevýhody. Výhodou je například zařazení školy do grantů EU a získání tak více financí, nižší administrativa vedoucích učitelek MŠ, možnost spolupráce s pedagogy školy apod. Nevýhodou však spatřují v nemožnosti rozhodovat o přidělených financích, v upřednostňování financování základní školy před mateřskou školou, čímž se potvrzuje málo, řediteli, delegovaná činnost z oblasti materiální a ekonomické. V této oblasti by rády vedoucí učitelky MŠ získaly od vedení školy více pravomocí.

Všichni ředitelé potvrdili, že delegování je pro ně významným nástrojem řízení času.

Tato bakalářská práce může posloužit ředitelům sloučených organizací, a to nejen základních a mateřských škol, ale i jiných typů škol a všem vedoucím pracovníkům, kteří delegují či jsou delegováni. Výsledky průzkumu mohou být použity například v odborné literatuře, zabývající se touto tematikou.

Seznam použité literatury:

AMSTRONG, M., STEPHENS, T. Management a leadership, Praha: Grada Publishing, 2008, 272 s. ISBN 978-80-247-2177.

BLÁHA, J., ČOPIKOVÁ, A., HORVÁTHOVÁ, P., Řízení lidských zdrojů, Praha: Management Press, 2016, 425 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

CIPRO, M., Delegování jako způsob manažerského myšlení, Praha: Grada Publishing, a.s., 2009, 160 s., ISBN 978-80-247-2945-9.

GAVORA, P., Úvod do pedagogického výzkumu, 2. rozšířené vydání, Brno, Paido, 2010, 261 s., ISBN 978-80-7315-185-0.

GEROPP, B., Tajemství úspěšného vedení lidí, Praha: Grada Publishing, a.s., 2014, 208 s., ISBN 978-80-247-5337-9.

KNOBLAUCH, J., WÖLTJE, H., HAUSNER, M., KIMMICH, M., LACHMAN, S., Time management, Mějte svůj čas pod kontrolou, Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, 206 s. ISBN 978-8-247-4431-5.

LAHNEROVÁ, D., Asertivita pro manažery 2., rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, 192 s. ISBN 978-80-247-4406-3.

LHOTKOVÁ, I., ŠNÝDROVÁ, I., TURECKIOVÁ, M., Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství, Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012, 98 s. ISBN 978-80-7478-349-4.

LHOTKOVÁ, I., TROJAN, V., KITZBERGER, J., Kompetence řídicích pracovníků ve školství, 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012, 104 s. ISBN 978-80-7357-899-2.

LOJDA, J., Manažerské dovednosti, Praha: Grada, a.s., Publishing, 2011, 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1.

PAVLICA, K., JAROŠOVÁ, E., KAISER R., B., Vyvážený leadersip, dynamika manažerských dovedností, 2. aktualizované vydání, Praha: Management Press, 2015, 237 s. ISBN 978-80-7261-289-5.

PLAMÍNEK J., Sebepoznání, sebeřízení a stres, praktický atlas sebezvládnání 3., doplněné vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2013, 192 s., ISBN 978-80-247-4751-4.

PLAMÍNEK, J., Tajemství motivace , 3.rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing, a.s, 2015, 160 s. ISBN 978-80-247-9745-8.

SYSLOVÁ, Z., a kol., Jak úspěšně řídit mateřskou školu. 2., doplněné a aktualizované vyd. Praha: Wolters Kluwer, a. s., 2015, 344 s. ISBN 978-80-7478-859-8.

ŠULEŘ O., 5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout?, Praha: Computer Press, 2008, 240 s. ISBN 978-80-251-2316-4.

TEMPLAR, R., 107 zlatých pravidel úspěšného manažera, Praha: Grada Publishing, a. s., 2012, 248 s. ISBN 978-80-247-4176-5

TROJAN, V., TROJANOVÁ, I., PUŠKINOVÁ M., Zástupce ředitele aneb život mezi mlýnskými kameny, Praha: Wolters Kluwer, a.s., 2015, 136 s. ISBN 978-80-7478-854-3

VEBER, J. Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0

Internetové zdroje:

MANAGEMENTMANIA.COM LLC. [on-line] 2011-2016: profesionální znalostní síť pro business [vid 2017-20-10] dostupný: <https://managementmania.com/cs/eisenhoweruv-princip>

MANAGEMENTMANIA.COM LLC. [on-line] 2011-2016: profesionální znalostní síť pro business [vid 2017-20-10] dostupný: <https://managementmania.com/cs/sloanuv-filtr>

SCS.ABZ.CZ. [on-line] 2005 – 2018, ABZ.cz. [vid 2018-04-10] dostupný z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/kompetence>

TÝDENÍK ŠKOLSTVÍ, 2009, Praha, [vid 2017-06-10], dostupný z: <http://www.tydenik-skolstvi.cz/>

ÚSTECKÝ KRAJ, oficiální web [on-line]2016-2018, [vid 2017-20-10] dostupný: <http://www.kr-ustecky.cz/adresare-skol-a-skolskych-zarizeni-usteckeho-kraje/d-1703377/p1=204466>

ZÁKON č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)

Seznam příloh

Příloha č. 1 - Použité zkratky v textu	62
Příloha č. 2 – Příloha nařízení vlády č. 75/2005 Sb.....	63
Příloha č. 3 – Dotazník.....	64
Příloha č. 4 – Odpovědi na dotazníkovou otázku č. 5.....	67
Příloha č. 5 – Odpovědi na doplňkovou otázku č. 12.....	68
Příloha č. 6 - Pracovní náplně.....	71
Příloha č. 7 – Přepis strukturovaných rozhovorů.....	77
Příloha č. 8 – Pozorování	81

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 – Osobnostní charakteristika pracovníka.....	20
Obrázek č. 2 – Maslowova pyramida.....	21

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 – Harmonogram výzkumného šetření -	32
Tabulka č. 2 – Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 5.....	38
Tabulka č. 3 – Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 11.....	44
Tabulka č. 4 – Vyhodnocení doplňkové otázky č. 12.....	48
Tabulka č. 5 – Komparace pracovních náplní.....	77

Seznam grafů

Graf č. 1 – Jaká je velikost vaší organizace?.....	33
Graf č. 2 – Jste ve funkci?.....	34

Graf č. 3 – Jsou na Vás delegovány tyto činnosti ?	35
Graf č. 4 – Jaká činnost je pro Vás nejobtížnější?	36
Graf č. 5 – V jakém dokumentu jsou Vaše činnosti zaznamenány?.....	39
Graf č. 6 – Jsou na Vás delegovány činnosti, které nemáte nikde uvedeny?.....	40
Graf č. 7 – Jak jste informována o nových úkolech, které jsou na Vás delegovány?.....	41
Graf č. 8 – Máte snížený rozsah PPC ?.....	42
Graf č. 9 – Kdy zpracováváte administrativu?.....	43
Graf č. 10- Jak hodnotíte sloučení ZŠ a MŠ ?.....	46

Příloha č. 1

Použité zkratky v textu:

ZŠ	základní škola
MŠ	mateřská škola
PP	pedagogický proces
RVP	Rámcový vzdělávací program
ŠVP	školní vzdělávací program
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
PVP	přímá vyučovací povinnost
OSPOD	orgán sociálně právní ochrany dětí
SPC	speciální pedagogické centrum
EU	Evropská unie
RVP	Rámcový vzdělávací program

Příloha č. 2 – výňatek z přílohy nařízení vlády § 3 odst. 1 nařízení vlády č. 75/2005 Sb....

„ Pedagogickému pracovníkovi, který není jmenován do funkce zástupce ředitele školy, ale řídí některou ze škol, jejíž činnost daná právnická osoba vykonává, může ředitel školy snížit týdenní rozsah přímé pedagogické činnosti až do výše stanovené tímto nařízením pro zástupce ředitele školy, kterou řídí. “

Týdenní rozsah přímé pedagogické činnosti

Škola/Pedagogičtí pracovníci		Počet tříd, oddělení, studijních skupin,kurzů, výchovných skupin,nebo dětí, žáků,nebo studentů ve škole	Týdenní rozsah přímé pedagogické činnosti
------------------------------	--	---	---

1.Mateřská škola

1.1. učitel			31
1.2. ředitel	1		24
	2		21
	3 až 4		18
	5 až 6		16
	7 a více		13
1.3.zástupce ředitele	1 až 3		25
	4 až 6		20
	7 a více		17

Příloha č. 3 – Dotazník

Vážená kolegyně, jmenuji se Jana Oplová, a jsem studentkou 3. ročníku bakalářského studia oboru Školský management Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy v Praze. Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění krátkého dotazníku, který použiji ke zpracování mé bakalářské práce na téma: „*Delegování činností ředitelem základní školy na vedoucí učitelku mateřské školy*“. Tento dotazník je zcela anonymní, slouží pouze jako podklad k mé bakalářské práci a nezabere Vám více jak 10 minut Vašeho času.

Moc Vám děkuji za Vaši ochotu a spolupráci, Jana Oplová

JanaOplova@seznam.cz

Otázka č. 1 : Jak velká je vaše organizace?

- a) 1 ZŠ a 1 MŠ
- i) 1 ZŠ a 2 MŠ
- j) 1 ZŠ a 3 MŠ
- k) 1 ZŠ a více MŠ
- l) Jiná.....

Otázka číslo 2 : Jste ve funkci?

- 1. Zástupkyně pro MŠ
- 2. Vedoucí učitelky pro MŠ
- 3. Jiné

Otázka číslo 3: Jsou na Vás delegovány tyto činnosti? (výběr odpovědí ze čtyř škál:

Ano = 80% - 100%, částečně = 50%- 70%, velmi málo = 10% – 40%, ne – 0%- 10%)

- a) Řízení organizace – zajištění chodu organizace
- b) Výchovně vzdělávací proces
- c) Pracovně právní problematika
- d) Personální činnost
- e) Materiální a ekonomická činnost

- f) Tvorba dokumentace
- g) Externí vztahy
- h) Zajištění BOZP

Otázka číslo 4 : Jaká činnost z předchozí otázky je pro Vás nejobtížnější? (možno zaškrtnout více odpovědí)

- a) Řízení organizace – zajištění chodu organizace
- b) Výchovně vzdělávací proces
- c) Pracovně právní problematika
- d) Personální činnost
- e) Materiální a ekonomická činnost
- f) Tvorba dokumentace
- g) Externí vztahy
- h) Zajištění BOZP

Otázka číslo 5 :Z jakého důvodu je pro Vás daná činnost obtížná?

Otevřená otázka.

Otázka číslo 6 : V jakém dokumentu jsou Vaše činnosti delegované řediteli zaznamenány? (možnost více odpovědí)

- 1. Organizační řád školy
- 2. Pracovní náplň
- 3. Jiný dokument
- 4. Žádný

Otázka číslo 7 : Jsou na Vás delegovány činnosti, které nemáte nikde uvedeny?

- 4. Ne
- 5. Ano
- 6. Nevím přesně, jaké mám určené činnosti

Otázka číslo 8 : Jak jste informována o nových úkolech, které jsou na Vás delegovány? (možnost více odpovědí)

1. Pravidelné porady
2. Porady na zavolání
3. Telefonicky
4. E-mailem
5. Jinak

Otázka číslo 9 : Máte snížený rozsah přímé pedagogické činnosti?

1. Ano, odpovídající velikosti odloučeného pracoviště
2. Ano, ale neodpovídá velikosti odloučeného pracoviště
3. Ne, nemám
4. Nevím, jaký mám mít rozsah pedagogické činnosti

Otázka číslo 10 : Kdy zpracováváte administrativu?

1. Stihnu v pracovní době
2. Po pracovní době
3. Administrativu zpracovávám ve dnech pracovního volna

Otázka číslo 11: V čem spatřujete specifickou vedení ředitele dvou odlišných škol v závislosti na delegování?

Otevřená otázka.

Otázka číslo 12: Jak hodnotíte sloučení základní školy a mateřské školy z pohledu aplikace delegování vedení ZŠ směrem k MŠ?

1. Pozitivně
2. Negativně
3. Má to své výhody i nevýhody

Uveďte důvod.....

Děkuji za vyplnění dotazníku.

Příloha č. 4 - odpovědi na otázku č. 5 – „Z jakého důvodu je pro Vás delegovaná činnost obtížná?“

- 1) „Neznalost problematiky.“
- 2) „ Stále se měnící zákony.“
- 3) „ V této problematice se orientuji jen okrajově.“
- 4) „Časově náročné.“
- 5) „ Nemám takové zázemí jako ředitelka organizace.“
- 6) „ Tyto záležitosti neřídím, nemám s tím tedy zkušenost.“
- 7) „ Malá informovanost v oblasti právní. Nedostatek financí na organizaci.“
- 8) „Časově náročná činnost, neboť úvazek mám jako vedoucí učitelka na 4 třídní MŠ 28 hodin týdně, 3 hodiny připadají na všechny další jmenované činnosti, což je opravdu málo.“
- 9) „ Na nic nezapomenout.“
- 10) Většinu školení v této oblasti absolvuje ředitelka, pouze samostudiem získávám informace.“
- 11) Není čas na hospitace, řádnou kontrolu pedagogických pracovníků při 30 hodinách přímé práce s dětmi.“
- 12) „Mnoho administrativy.“
- 13) „Nedostatečný přístup ke všem informacím.“
- 14) „ Těžko se v tom orientuji.“
- 15) „ Řízení organizace je pro mne obtížné právě proto, že ji neřídím sama.“
- 16) „ Špatná spolupráce se ZŠ.“
- 17) „ Velká nemocnost, dlouhodobá, obtížné zajištění chodu.“
- 18) „ Z časových.“
- 19) „ Nemám dostatečné vzdělání v této problematice.“
- 20) „ Neznalost.“
- 21) „ Nedostatek zkušeností.“
- 22) „ Přešla jsem z funkce ředitelky, mám dlouholeté zkušenosti, na této pozici nemám problém.“

23) „Kompetentně.“

Příloha č. 5 – Odpovědi na doplňkovou otázku č. 12 : „*Jak hodnotíte sloučení ZŠ a MŠ z pohledu aplikace delegování vedení ZŠ směrem k MŠ, uveďte důvod*“:

Zaznamenané odpovědi:

- „*Finančně jsme na tom bití, co se týče vybavení a oprav. V ZŠ se na konci roku utrácí finance za zbytečnosti, vymýšlejí se samootevírací dveře, nové lavice, skříně za plně funkční a my se ani po 40 letech nedočkali renovace umýváren, dveří, které už nejdou ani zavírat, o vybavení zahrady nemluvě! Minimálně 8 let nemáme možnost nákupu dlouhodobého majetku nad 40 tisíc. Pro vedení školy jsme jen ty, co utírají dětem nudle!*“ (1)
- „*Máme skvělé možnosti spolupráce se ZŠ, lepší financování, výborné vedení, z mého pohledu menší zodpovědnost, možnost konzultace, doufám, že to vydrží.*“ (2)
- „*Společné projekty, návštěvy divadel.*“ (3)
- „*Jsmo v jedné budově, spolupracujeme úzce – učitelé i děti. Děti z MŠ se při nástupu do ZŠ cítí jako doma*“ (4)
- „*Neprůhlednost financí. MŠ vždy na druhém místě. Nedostatek pravomocí, pouze povinností. Přímé hodiny u dětí větší, než jako zástupce ředitele. Pouze v případě, že ředitel hodiny sníží. Vše zdlouhavé, než přejde přes ředitelství. Pozice vedoucí učitelky v podstatě oficiálně neexistuje.*“ (5)
- „*Vedení MŠ je stejně specifické jako vedení ZŠ, prostor pro vedení ředitele ZŠ tím tak je ovlivněn dle mého vždy. Případné dohady o „místo na Slunci“ jsou demotivující, neefektivní, co do hospodaření s časem i energií. Daná MŠ nemá možnost autonomie.*“ (6)
- „*MŠ pouze jako doplněk na zvýšení počtu dětí. Ředitel o MŠ a o tom, jak to ve školce funguje, moc neví a zatím jej zajímá jen papírově, co musí být. Více peněz jde do ZŠ.*“ (7)
- „*Jelikož vztahy mezi školou a školkou jsou velice dobré, spolupráce, porady, aktivity...nemůžu si stěžovat. Ubyla mi práce, ale i tak mám co dělat, abych vše stíhala. Nevýhody- nemohu rozhodovat o potřebných věcech, se vším se musím*

obracet na ředitele školy, nemám rozhodující slovo, nemohu hospodařit s financemi.“(8)

- *„ Máme výbornou spolupráci, ale nebývá to všude.“(9)*
- *„ Lepší spolupráce při nástupu dětí do 1. třídy, společné akce.“(10)*
- *„ Máme dobrou paní ředitelku a jsme společně schopni se dohodnout a dosáhnout na větší dotace z obce. Spokojenost se odvíjí od schopnosti jednání mezi námi.“(11)*
- *„ Špatná spolupráce, nespravedlivé rozvržení financí, neseznámení s rozpočtem, neocenění pozice učitelky MŠ.(12)*
- *„ Výhody – zařazení do grantů z EU, nevýhody – finanční dotování / hračky, výtvarný materiál atd./ (13)*
- *„ Velká výhoda je v tom, že většina dětí nastoupí do ZŠ, mají tam kamarády ze školky, znají i některé učitele ze ZŠ, znají prostředí školy z různých akcí, nevýhoda je financování, protože jsme v jedné velké budově, a poměrně staré, hodně peněz jde na opravy budovy (odpady, kotle,..)(14)*
- *„ Jsme společné zařízení v jedné budově (MŠ i ZŠ malotřídní), vztahy nadstandardní, ředitelka školy – bývalá učitelka MŠ- hodně pomáhá MŠ ohledně administrativy. Všichni se navzájem známe, společně organizujeme různé akce, na všem se společně domlouváme. Jedním slovem- vše funguje ke spokojenosti všech.“(15)*
- *„ Jedinou výhodou bylo, že jsme dostávaly jako učitelky větší odměny, než když jsme byly samostatné MŠ.(16)*
- *„V mém případě ředitel nechává plnou kompetenci / metodickou, řízení, vedení, organizaci MŠ/ na vedoucí učitelce. Do metodické práce ani do organizace nezasahuje. Se ZŠ velmi dobře spolupracujeme. Co se týká státního rozpočtu na mzdy pracovníků- mzdy podle tabulek, k tomu odměny. Jako nevýhodu cítím to, že nemáme konkrétní rozpočet na DVPP. Na každé školení se musíme ptát ekonomky. Pokud nedostaneme finanční prostředky, hradíme si ze svého. Největší problém vidím v přidělování finančních prostředků na učební pomůcky. V průběhu roku skoro finance nedostaneme, v závěru roku pak hodně. Stejný problém s financováním vybavení MŠ. Často má dojem, že je to podle toho, jak se paní*

vyspí, jakou má náladu. Dlouhé rok jsem byla ředitelkou třítřídní MŠ, rozhodovala jsem si o prioritách, o tom co pořídit, kdy pořídit, co a kdy opravit. Tady mi to přijde skoro jako doprošování. Podotýkám, že to jde mimo ředitele. Některé ekonomické transakce jsou delegovány na vedoucí učitelku (například výběr „školkovného“, vystavení potvrzení 56 rodičům o zaplacené úplatě za předškolního vzdělávání – potvrzení k daním- sleva na dani z příjmu), to je práce ekonomky.“(17)

- Máme skvělý kolektiv, jsme v denním kontaktu. Děti navštěvují kámoše ve škole, znají prostředí, učitelky, takže přechod do ZŠ je bez problémů.“(18)
- „ Jsme malé město (cca 3000 obyvatel)spolupráce škola- školka vede lepší adaptaci prvňáčků ve škole. Další pozitivum – finance, zapojení do projektů, více peněz z grantů. Ekonomickou činnost má na starosti škola, mohu se plně soustředit na práci s dětmi. Přesto mi ředitel nemluví do utrácení „školkových“ peněz. Určitě důležitým faktorem je vztah mezi ředitelem školy a vedoucí učitelkou MŠ. Ředitel musí mít ke školce pozitivní vztah a neomezovat pravomoci vedoucí učitelky, ta by měla vědět, že má oporu v řediteli v jednání s rodiči, se zřizovatelem a dalšími institucemi.“(19)
- „Veškeré požadavky MŠ uspokojeny až po uspokojených potřebách školy.“(20)
- „ Výhody – společné revize, účetnictví, akce...nevýhody – neznalost ředitelů předškolního školství a jeho problematiky.“(21)
- „Je to o lidech...“(22)
- „ Plusy – spolupráce, společné akce, komunikace mezi učiteli MŠ a ZŠ (příprava do 1. třídy). Minusy – rozdělování financí, společné hospodaření.“(23)
- „ Na jednu stranu méně starostí, na druhou stranu žádný přehled o hospodaření s financemi.“(24)
- Pozitiva – „přelévání“ financí, spolupráce při přechodu dětí z MŠ do ZŠ ekonom na pracovišti.“(25)
- „ Máme velmi pěknou spolupráci se ZŠ. Pan ředitel nedělá rozdíly, finance rozděluje podle potřeby.“ (26)

- „ *Mateřská škola je upozad'ována, ředitel sídlí v budově ZŠ a než nějaká informace dojde do mateřinky (nabídka školení, čehokoliv) je často pozdě. Je brána jako přívažek ZŠ – něco jako družina, ne škola se samostatným významem.*“(27)
- „ *Ředitel ZŠ nemá vzdělání pro MŠ, proto této problematice nerozumí. Je pro něho důležitější vzdělávání v ZŠ. Mám pocit, že MŠ je pro ředitele více méně na obtíž, ale má za vedení více peněz.*“(28)
- „ *Nevýhodou jsou oddělené budovy, v našem případě dost daleko od sebe.*“(29)
- „ *Nevýhodu v našem případě vidím v nespravedlivém rozdělování financí. Nemám peníze na běžné opravy, o vše se musím prosit, připomínat, nejlépe psát e- maily. Nedostáváme rozpočet k nahlédnutí, vůbec nevím, o co se žádalo v rozpočtu města. Doslova se doprošuji. Ředitel o nás nejeví zájem, má nás za přítěž. Zajímá ho pouze, kolik dětí pošleme k zápisu. Výhodou je, že nemám tolik administrativy, poslední slovo a zodpovědnost je na řediteli. Naštěstí má kolem sebe fungující lidi. Neposílá nás na školení, neinformuje o změnách legislativy, některé dokumenty jsem nikdy neviděla. Vše musím zvládnout samostudiem, konzultacemi s kolegyněmi.*“(30)

Příloha č. 6 – Pracovní náplně

Pracovní náplň č. 1 – Pracovní náplň vedoucí učitelky MŠ

- *odpovídá za plnění úkolů souvisejících s výchovně vzdělávacím procesem MŠ*
- *podle pokynů zástupkyně školy organizuje, koordinuje a kontroluje činnost učitelk MŠ*
- *Pravidelně řeší s učitelkami běžné provozní problémy a potřeby a jejich závěry konzultuje při metodickém orgánu MŠ s vedením školy*
- *Ve spolupráci s učitelkami MŠ zpracovává měsíční plán práce a předkládá ho zástupkyni školy*
- *Plnění plánu práce pravidelně kontroluje*
- *Předkládá zástupkyni návrhy na zlepšení kvality vzdělávacího procesu a na materiální zabezpečení provozu*
- *Podílí se na komunikaci se zákonnými zástupci dětí MŠ*

- Dle potřeby se účastní porad vedení
- koná další práce dle pokynů zástupkyně školy

Pracovní náplň č. 2 – Vedoucí pracovník (součást organizačního řádu)

Vedoucí pracovníci školy a ostatní zaměstnanci, kteří nejsou vedoucími zaměstnanci, ale jsou oprávněni organizovat, řídit a kontrolovat práci jiných zaměstnanců a dávat jim k tomu účelu závazné pokyny:

Vedoucí zaměstnanci školy jsou:

- ředitelka.

Ostatní zaměstnanci, kteří nejsou vedoucími zaměstnanci, ale jsou oprávněni organizovat, řídit a kontrolovat práci jiných zaměstnanců a dávat jim k tomu účelu závazné pokyny:

- vedoucí učitelka
- vedoucí školní jídelny

Vedoucí učitelka MŠ:

1) reprezentuje v interním styku MŠ svým jménem, v externích vztazích jménem školy, s rodiči dětí MŠ ve věcech týkající se MŠ

na základě zvláštních pověření ředitelem školy vystupuje i ve věcech týkajících se ostatních záležitostí školy jako celku

2) zajišťuje namátkovou kontrolní činnost zaměstnanců MŠ

Podílí se na vypracování kritérií pro přiznání osobních příplatků a mimořádných odměn. Zjišťuje porušování pracovního řádu na svěřeném úseku, oznamuje neprodleně ředitelce školy.

3) organizuje provoz, zajišťuje suplování za nepřítomné učitelky, eviduje docházky zaměstnanců MŠ

4) podílí se na zpracování školního vzdělávacího programu celé MŠ, ze kterého vycházejí třídní vzdělávací programy, plánování a realizaci TVP

5) odpovídá za organizaci provozu, zajišťování suplování za nepřítomné učitelky, evidence docházky zaměstnanců MŠ, za plán mimoškolních aktivit, plán spolupráce s rodiči, obcí,

odborníky a dalšími subjekty, metodické vedení učitelek a jejich motivování ke zkvalitňování své práce a odborný růst, za dokumentaci v MŠ

Pracovní náplň č. 3 – Zástupkyně pro MŠ

Řídí mateřskou školu a plní povinnosti vedoucího organizace. Odpovídá za chod školy ve všech oblastech.

Řídí ostatní pracovníky mateřské školy a koordinuje jejich práci. Koordinace se uskutečňuje zejména prostřednictvím porad vedení, pedagogických rad, provozních porad.

Je zodpovědná za chod organizace, za všechna rozhodnutí svá i svých podřízených.

Schvaluje organizační strukturu školy.

Tvoří vzdělávací program mateřské školy, koordinuje tvorbu speciálních vzdělávacích programů a individuálních vzdělávacích programů v rámci mateřské školy, dohlíží na jejich plnění.

Zpracovává roční plán, měsíční plány a dlouhodobé plány s příslušnými přílohami.

Provádí kontrolní činnost na základě obecně závazných pokynů. Kontroluje chod školy ve všech oblastech.

Stanovuje po dohodě s ředitelkou školy, rodiči a zřizovatelem provoz MŠ.

Zpracovává vnitřní řád školy a další dokumenty vztahující se k řízení školy ve spolupráci s ředitelkou školy.

Výchovně vzdělávací proces

Zajišťuje výchovně vzdělávací činnosti směřující k získávání vědomostí, dovedností a návyků dětí podle daného vzdělávacího programu školy.

Sleduje, kontroluje a hodnotí výchovně vzdělávací proces včetně jeho výsledků.

Odpovídá za plnění školního vzdělávacího programu.

Odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň výchovně-vzdělávací práce školy.

Může podle místních podmínek a na základě požadavků orgánů, které školu zřídily, upravit výchovně-vzdělávací proces v rozsahu stanoveném rámcovým vzdělávacím programem.

Zjišťuje a hodnotí personální a materiálně-technické podmínky výchovně-vzdělávací činnosti.

Vytváří pedagogickým pracovníkům podmínky pro realizaci dalších akcí školy, které navazují na standardní program.

Zřizuje pedagogickou radu jako svůj poradní orgán.

Předkládá podklady ředitelce školy k rozhodnutí o zařazení dětí do mateřské školy.

Ve spolupráci s ostatními pedagogickými pracovníky vypracovává koncepci školy, pracovní plán školy.

Provádí zápis dětí do MŠ.

Předkládá podklady ředitelce školy k rozhodnutí o ukončení docházky dítěte do MŠ podle zákona č. 561/2004 Sb. ve znění pozdějších předpisů.

Určuje rozsah individuální péče ve výchovně vzdělávacím procesu.

Projednává s rodiči souhlas k vyšetření v PPP nebo SPC.

Pracovně právní problematika

Ve spolupráci s ředitelkou školy přijímá pracovníky do pracovního procesu, zabezpečuje personální obsazení školy.

Určuje v souladu s pracovní smlouvou a se zřetelem ke konkrétním podmínkám školy věcnou náplň pracovních činností zaměstnanců.

Navrhuje dohody o změně podmínek dohodnutých v pracovní smlouvě.

Určuje dobu čerpání dovolené zaměstnanců podle plánu dovolených. V opodstatněných případech povoluje ve spolupráci s ředitelkou školy čerpání dovolené během školního roku.

Nařizuje práci přesčas, rozhoduje o čerpání náhradního volna, o vhodnější úpravě pracovního času.

Poskytuje pracovní volno z důležitých důvodů při osobních překážkách v práci.

Rozhoduje o přidělení přesčasových hodin pracovníků.

Podílí se na přiznání odměn a dalších pohyblivých složek platu.

Pověřuje pracovníky školy dalšími úkoly (vedení školy v přírodě apod.).

Vysílá zaměstnance na pracovní cesty ve spolupráci s ředitelkou školy. Zodpovídá za dodržování pracovního řádu.

Projednává výsledky kontrolní činnosti s příslušnými zaměstnanci.

Seznamuje podřízené zaměstnance s pracovními předpisy, kontroluje jejich dodržování.

Zabezpečuje uvádění mladých, především začínajících pedagogických pracovníků do praxe a jejich pracovní adaptaci.

Zabezpečuje závodní stravování (ZP § 236).

Materiální a ekonomická oblast

Zajišťuje efektivnost využívání finančních prostředků.

Sleduje efektivnost využívání prostorů a materiálně technického zabezpečení.

Dokumentace

Odpovídá za vedení dokumentace mateřské školy.

Odpovídá za ukládání dokumentace, její skartaci a uložení do spisovny.

Schvaluje všechny dokumenty a materiály, které tvoří výstupy ze školy.

Vydává vnitřní školní normy ve spolupráci s ředitelkou školy, zajišťuje jejich projednání a kontroluje jejich plnění.

Odpovídá za zpracování evaluační zprávy školy, výroční zprávy o činnosti školy.

Externí vztahy

Zajišťuje styk s nadřízenými složkami.

Odpovídá za vytvoření podmínek pro činnost školní inspekce. Projednává s inspektory výsledky kontroly, zajišťuje odstranění zjištěných nedostatků.

Zajišťuje, aby zákonní zástupci byli informováni o koncepci výchovně vzdělávací práce školy, o podmínkách zabezpečení školy v oblasti materiální a personální, o průběhu vzdělávání a výchovy.

Projednává s ředitelkou školy koncepci rozvoje školy, rozpočet a materiální podmínky pro činnost školy.

Zajišťuje předání podkladů ke zpracování statistických výstupů ze školy ředitelce školy.

Nejpozději dva měsíce před jejím zahájením výjezdní akce školy (škola v přírodě) oznámí tuto skutečnost okresnímu hygienikovi příslušnému podle místa konání akce.

Bezpečnost a ochrana zdraví, požární ochrana a civilní obrana

Odpovídá za plnění úkolů BOZP, PO a CO. Plánuje, kontroluje úkoly a opatření, směřující k zabezpečení činnosti školy v této oblasti.

Seznamuje podřízené zaměstnance s předpisy BOZP, PO a CO. Kontroluje dodržování těchto předpisů.

Zabezpečuje pravidelné kontroly BOZP a PO.

Odpovídá za přípravu zaměstnanců pověřených úkoly BOZP, PO a CO.

Odpovídá za proškolení dětí a zaměstnanců v oblastech BOZP, PO a CO.

Odpovídá za vedení předepsané dokumentace v oblasti BOZP, PO a CO.

Přijímá opatření k ochraně proti alkoholismu a toxikománii včetně kouření a kontroluje jejich plnění.

Dbá, aby byl zajištěn nezávadný stav objektů a technických zařízení, odpovídá za provádění požadovaných kontrol a revizí.

Vydává seznam ochranných pracovních prostředků pro školu, zajišťuje jejich přidělení pracovníkům školy.

Zajišťuje vedení evidence úrazů, zpracovává rozbory úrazovosti, kontroluje dodržování opatření ke snižování úrazovosti.

Stanoví s přihlédnutím k pedagogickým, hygienickým, ekonomickým a prostorovým podmínkám počet tříd a dětí v jednotlivých třídách po dohodě s ředitelkou školy a

zřizovatelem. Odpovídá za dodržování hygienických zásad a norem při činnostech školy – například při sestavování režimu dne, určování počtu dětí ve třídách.

Zodpovídá za organizaci, řízení, přípravu a materiálně technické zabezpečení objektové organizace civilní obrany.

Komparace pracovních náplní

	Vedoucí učitelka MŠ	Zástupkyně pro MŠ	Řízení organizace	Zajištění výchovně - vzdělávacího procesu	Činnosti pracovní - právní problematiky	Personální činnost	Materiální a ekonom. činnost	Tvorba dokumentace MŠ	Externí vztahy	BOZP	Kontrolní činnost	Další blíže nespecifikovaná činnost	Motivace podřízených - přerozdělování nenárok.složek
Prac.náplň 1	X			X				X	X		X	X	
Prac.náplň 2	X		X	X		X		X	X		X		X
Prac.náplň 3		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X

Tabulka č. 5 2 1 2 3 1 2 1 3 3 1 3 1 2

Příloha č. 7 - Přepis strukturovaných rozhovorů

Otázka číslo 1: „Na jaké pozici máte zařazenou zástupkyni v MŠ?“

Ředitel A: „ *Vedoucí učitelka.* “

Ředitel B: „*Zástupkyně ředitele pro MŠ.*“

Ředitel C: „*Vedoucí učitelka MŠ.*“

Tak jako v dotazníku i zde má převahu pozice vedoucí učitelky MŠ.

Otázka číslo 2: „ Má snížený rozsah pedagogické činnosti? Podle velikosti odloučeného pracoviště?“

Ředitel A: „*Ano, má snížený úvazek PPČ- každý den má prostor na administrativu v době od 10.15 – 11.30h.*“

Ředitel B: „*Ano, má podle velikosti MŠ.*“

Ředitel C: „*Ano, myslím, že ano.*“

Podle odpovědí, mají vedoucí učitelky snížený úvazek PPČ. Jen ředitel C si není zcela jist.

Otázka č. 3: „Jaké činnosti na ni delegujete?“

Ředitel A: „*Celé řízení organizace, tvorba ŠVP, dokumentace spojená s výchovně – vzdělávací činností. Také řeší pracovní právní problematiku, co se týká práce přesčas, rozpis dovolených, návštěvy lékařů apod. Neprovádí hospitace, jelikož jsme v jedné budově, hospitační činnost nedeleguji, provádím sám. Ve věci nákupu pomůcek, hospodaření s rozpočtem, to řešíme společně, ale konečné slovo mám já. Za MŠ vystupuje sama – účastní se porad se zřizovatelem, jedná s rodiči. Já se účastním společných aktivit s rodiči, kdy je informuji o strategických záležitostech, stavebních úpravách, provozu školy, zápisech apod.. Personální záležitosti řeším já, ale domlouváme se spolu. BOZP zajišťuje externí firma, zajišťuji vše já. Společně řešíme DVPP, roční plán, finanční záležitosti týkající se MŠ, nastavujeme společné rozvojové aktivity pro pedagogické pracovníky. Já stanovuji výši odměn.*“

Ředitel B: „*Prosím, napovězte mi.*“ *V tuto chvíli jsem využila osnovu 3. dotazníkové otázky. „ Ano, řízení organizace ponechávám na ní, vše co se týká výchovně - vzdělávacího procesu, pracovní právní problematiky i personální činnosti. Práci s rozpočtem má na starosti vedoucí stravování na částečný úvazek. Jinak vše, co jste vyjmenovala má na starosti moje zástupkyně pro MŠ. Vlastně dělá asi všechno, já o MŠ*

moc nevím a plně na ni spoléhám. Pokud je potřeba vybrat nového zaměstnance, nechávám to také na ní. Výši odměn pro zaměstnance MŠ stanovuje též vedoucí učitelka, ona je zná nejlépe.“

Ředitel C: „ To nevím, zeptejte se jí. Je podřízená spíše zástupkyni pro I. stupeň. Mně nosí vedoucí učitelka dokumenty k podpisu. Například zápis si dělá sama, koho přijme, je na ní. Veškerou dokumentaci si tvoří také sama. Na personalistiku tu máme pracovníci na částečný úvazek, ale podřízené si hledá a vybírá sama. Z přiděleného „balíku“ peněz určuje odměny též vedoucí učitelka. Co se týče financí na opravy a nákupy pomůcek, něco málo dostane, rozhoduje o nákupu některých pomůcek, výtvarných potřeb, ale nábytek, opravy jsou naše starost.“

Všichni ředitelé se shodují v tom, že řízení organizace je plně v kompetenci vedoucích učitelek MŠ. Co si však ředitelé ponechávají ve větší míře je rozhodování o nakládání s rozpočtem školy.

Otázka č. 4 : „Jsou všechny tyto činnosti uvedeny v její pracovní náplni? Nebo v jiném dokumentu “

Ředitel A: „ Ano, v pracovní náplni.“

Ředitel B: „Ano, je to v její pracovní náplni“

Ředitel C: „ Snad ano.“

Ředitelé si byli zcela jisti, že delegované činnosti mají v pracovní náplni, pouze ředitel C si nebyl jist.

Otázka č. 5 : Jakým způsobem delegujete činnosti?

Ředitel A: „ Pravidelné porady 1x týdně. Jinak telefonicky, e -mailem, někdy společné posezení u kávy.“

Ředitel B: „ Máme pravidelné páteční porady vedení. Telefonicky.“

Ředitel C: „ Telefonicky, e- mailem, nebo si ji pozvu. Pravidelné porady nemáme.“

Ve dvou případech pořádají ředitelé pravidelné porady. Delegování činností probíhá též telefonicky, e- mailem.

Otázka č. 6: Jakou podporu z Vaší strany poskytuje?

Ředitel A: „ *Především konzultace, osobní rozhovory, školení, 2x ročně provádím osobní pohovory, reaguji na konstruktivní požadavky.* “

Ředitel B: „*Kontrolu, podporu, školení.* “

Ředitel C: „ *Když potřebuje, může přijít.* “

Ředitel A, B má propracovanou podporu delegovaných činností směrem k vedoucí učitelce MŠ a je znát, že o podpoře přemýšlí a uvědomují si její důležitost. Ředitel C nechává vše na vedoucí MŠ, která si o podporu „může přijít říct“.

Otázka č. 7 : Co je Vaším hlavním cílem delegování?

Ředitel A: „ *Autonomie MŠ s podporou školy.* “

Ředitel B: „ *Čas a hlavně jsem rád, že se nemusím MŠ zabývat.* “

Ředitel C: „ *Méně starostí.* “

Z odpovědí vyplývá, že delegováním činností na vedoucí MŠ, ubývá ředitelům starostí s vedením odloučeného pracoviště a zbývá jim čas na „svou“ školu.

Otázka č. 8 : Jaká rizika spatřujete v delegování? Máte nějaký konkrétní příklad?

Ředitel A: „ *Zdvojená činnost. Konkrétní případ: řešení pojistné události při prasklém bojleru. Každý jsme to řešil s jiným pracovníkem pojišťovny* “

Ředitel B: „*Ztráta kontroly.* “

Ředitel C: „ *Někdy nevím zcela přesně, co se v MŠ děje. Spoléhám však na kompetenčnost vedoucí učitelky.* “

Pokud se ředitel delegováním zbavuje určitých starostí plynoucích z vedení odloučeného pracoviště, ztrácí tím kontrolu nad tímto pracovištěm. Zdvojená činnost je jasným nedostatkem této manažerské dovednosti, nejasně definované pravomoci.

Otázka č. 9 : Podle čeho si vybíráte vedoucí pracovníky?

Ředitel A: „ *Podle osobních sympatií, pracovní morálky, erudovanosti.* “

Ředitel B: „*Na základě doporučení a potom se mi musí „ líbit“.* “

Ředitel C: „ *Podle schopností.* “

Otázka č. 10 : Můžete potvrdit, že delegování je nástrojem času? Zbývá Vám čas na jiné důležitější úkoly?

Ředitel A: „ *Samozřejmě.* “

Ředitel B: „ *Nepochybně.* “

Ředitel C: „ *No to zcela určitě.* “

Jasný závěr všech respondentů, je fakt, že delegování je nástrojem řízení času.

Příloha č. 8 - Pozorování

Další metodou pro výzkumu této bakalářské práce bylo pozorování. Přijala jsem pozvání jedné mé kolegyně k dopolední návštěvě na pracovišti mateřské školy sloučené se základní školou. K této organizaci patří ještě jedna MŠ. Kolegyně je vedoucí učitelkou pětiletí MŠ. Vedení organizace tvoří ředitel a dvě zástupkyně v ZŠ.

Do MŠ jsem přijela v 7.30 hodin. Vedoucí učitelka byla na pracovišti od 7.00 hodin. Jelikož byl poslední den v měsíci, dávala do pořádku účty. Účty obsahovaly položky jako kancelářské potřeby, mycí tablety do myčky, čističe kuchyně, jednorázové rukavice. Na můj dotaz, kdo to nakupoval, mi odpověděla, že ona sama. Nakupuje to, co se velmi těžko objednává od dodavatelů z důvodu, že to buď nemají, nebo se to nevyplatí vzhledem k poštovnému. Má auto a nečiní jí problém při nákupu koupit potřeby do MŠ. Účty rozdělila podle kolonek – městské, krajské, drogerie, ostatní materiál. Okopírovala účty, nalepila, vypsala výdejní doklady a nalepila na připravené archy. Na můj dotaz, proč to dělá ona a ne například účetní, mi vysvětlila, že pokud to má takto připravené, tak to jen donese do školy paní sekretářce a pokladní v jedné osobě a nemusí se zdržovat déle. Je to velká úspora času. Poté zanesla položky drogerie do tabulky, ve kterých eviduje přijaté i vydané drogistické zboží. Po 8. hodině obvolala všech pět tříd, zda mají spočítané docházky dětí za tento měsíc a požádala školní asistentku, aby jí všechny docházky donesla. Docházky okopírovala a originály odložila do chodby, kde si je vyzvednou paní

uklížečky a budou moci podle nich připravit postýlky pro děti. Ještě scházely účetní doklady od paní kuchařky. I tyto účty okopírovala a vše zanesla do knihy účtů, která slouží jen pro její potřebu. Během této doby přicházely paní učitelky na odpolední služby. Pokud měla otevřené dveře, pozdravily, jinak prošly bez rušení. Vyrušila jen paní školnice, že je problém se smontováním nové dětské kuchyňky pro děti. Vedoucí učitelka ji požádala, aby přišla později. V 9. hodin si otevřela dokumenty v počítači a zkontrolovala dle docházkového sešitu, zda má zapsány všechny dovolené i studijní volna svých podřízených a sebe. Tabulky vytiskla a požádala školní asistentku, zda by obešla všechny pracovníky a požádala je o kontrolu a podepsání. Mezitím si připravila všechny dokumenty do desek označených – „účetní“, „personální“, „ostatní“. V deskách byla například faktura za došlou kuchyňku, drogerii a jedna faktura za dovolenou jedné pedagožky, zčásti hrazenou z FKSP. V deskách „ostatní“ se nacházelo přijetí nového dítěte, připravené k podpisu ředitele. Na mou otázku, zda i to píše sama, přikývla a lehce se usmála s dodatkem: „Kdo jiný?“. Mezitím se vrátila školní asistentka s podepsanými dovolenými. Vše souhlasilo, mohlo se vyrazit do školy. Bylo 9.45 hodin. Zazvonil telefon. Tatínek jednoho dítěte žádal o vystavení potvrzení úhrady úplaty za předškolní vzdělávání k daním. Žádal, zda by si ho mohl vyzvednout odpoledne na třídě. Vedoucí MŠ mu odpověděla kladně, s tím, že si to však musí zapsat, aby na to nezapomněla!

Škola je nedaleko MŠ, cesta nám trvala asi 7 minut. Ve škole jsme zamířily nejprve k paní účetní, kde vedoucí MŠ odevzdala faktury, vysvětlila, o co se jedná, a domluvily se, co dají do inventury. Paní účetní ji požádala o podepsání faktur, které měla připravené v deskách. Vedoucí učitelka svlékla bundu a začala podepisovat. U některých faktur se zarazila a zkontrolovala, o co se jedná, neboť jí neprošly rukama. Po podepsání jsme se rozloučily a zaťukaly na dveře personalistky. I zde jí předala dokumenty z desek. V rychlosti se domluvily na pracovní smlouvě paní pomocné kuchařky, která má nastoupit za operaci. Personalistka žádala informaci, na jak dlouho má smlouvu napsat. Po té jsme zamířily k paní sekretářce, která má kancelář hned vedle ředitele školy. Vedoucí učitelka se pozdravila s oběma a předložila účty, docházky sekretářce. Potom nakoukla k řediteli a z přihrádky „HOTOVO“ si vytáhla dokumenty pro ni. Bylo mezi nimi Rozhodnutí o osvobození od úplaty, které poslala předevčírem e mailem a dvě Doporučující zprávy ze SPC na podpůrné opatření dvou dětí, které přišly datovou schránkou. Mezitím

sekretářka spočítala a připravila finance k proplacení. Vedoucí učitelka jí požádala ještě o přidělení čísla jednacího k rozhodnutí o přijetí dítěte. Po zapsání čísla předala dokument řediteli s prosbou o razítko a podpis. Pan ředitel podepsal. Vedoucí učitelka sekretářce sdělila, že jí pošle e mailem variabilní symbol pro platbu tohoto dítěte i s informacemi. Ta jí poděkovala a zeptala se, zda se tento týden zastaví ještě z důvodu kontroly plateb dětí. Vedoucí učitelka odpověděla, že pošle školní asistentku, která jí informace předá. Rozloučily jsme se a vyrazily zpátky do MŠ. Je 10.45 hodin. Cestou potkáváme školníka a IT pracovníka v jedné osobě a domlouvají se na termínu výměny reklamovaných vchodových dveří. Vedoucí učitelka ho ještě žádá, zda by se co nejdříve nestavil v MŠ z důvodu slíbené instalace dvou televizorů ve třídách. Slibuje to už dva měsíce. Opět slibuje, že tento týden to určitě udělá. Zastavujeme se za vedoucí školní jídelny a vedoucí učitelka předává výdejní list předaný paní kuchařkou. Je posledního, musí být tedy vše odevzdáno.

Je chvíli po 11. hodině a my vstupujeme do MŠ. Po odložení kabátu se jde vedoucí učitelka podívat na smontovanou kuchyňku a zjistit údajný problém. Ano, chybí madlo jedné skřínky. Vyfotografuje a vrací se zpět do kanceláře. Napíše e mail s reklamací do firmy, která kuchyňku dodala. Mezitím zvoní telefon. Jedna maminka by si ráda vyzvedla přihlášku do MŠ. Vedoucí učitelka navrhuje termín, kdy si může přijít a domluvit podrobnosti. Blíží se čas oběda a to chodí vedoucí učitelka k dětem. Ještě zkontroluje došlou elektronickou poštu. Trochu se zhrozí, co jí toho zase přišlo. Magistrát chce vyplnit tabulku počtu dětí k 1. dni v měsíci a předpokládaný počet míst k zápisu. „Každý měsíc počítám znovu a znovu, neboť pohyb přihlášení, odhlášení je nekonečný!“ povzdychne si. A pan ředitel přeposlal žádost OSPODU o vyjádření k případu jedné dívky z MŠ. „ To udělám až zítra, teď musím k dětem “, rozloučila se vedoucí učitelka a s úsměvem trochu unaveným a s pevným podáním ruky mne vyprovodila z MŠ. Službu u dětí má do 16. hodiny.